

Université de Montréal

L'effet de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du  
travail locales en entreprise

par

Kristine Gauvin

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès Sciences (M.Sc.) en relations industrielles

Novembre 2014

© Kristine Gauvin, 2014

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :  
L'effet de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du  
travail locales en entreprise

Présenté par :  
Kristine Gauvin

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Patrice Jalette : Président-rapporteur  
Michel Coutu : Membre du jury  
Mélanie Laroche : Directrice de recherche

Mémoire accepté le : 20 octobre 2014

## Résumé

Cette recherche s'intéresse au phénomène qu'est l'allongement de la durée des conventions collectives. Avant juin 1994, la durée maximale d'une convention collective était fixée à trois ans. La venue de la mondialisation a chamboulé les entreprises qui, elles, pour s'adapter et survivre à cette nouvelle réalité et demeurer compétitives, ont dû procéder à des investissements majeurs, des restructurations, miser sur des relations de partenariat avec les syndicats, etc. (Boivin, 1998). Pour ce faire, elles devaient s'assurer d'obtenir une stabilité et une paix industrielle (Grant et Paquet, 1998). C'est à ce moment que nous avons vu l'apparition d'ententes qui visaient à prolonger la durée maximale des conventions collectives, fixées à trois ans, sans contrevenir aux différentes dispositions du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27). Ces « contrats sociaux » devaient compter différentes caractéristiques particulières. C'est le 10 mai 1994 que le législateur québécois a déplafonné la durée des conventions collectives (Mayer, 1999).

Tel qu'établi, les transformations au niveau de l'environnement ont poussé les acteurs à revoir leurs façons de faire. Cela a mené à une déconflictualisation des relations du travail (Jalette, Bourque et Laroche, 2008). Les acteurs ont adopté des stratégies de négociation de plus en plus coopératives, ils ont eu un recours accru à la concertation, et ont développé une relation de partenariat (Maschino et coll., 2001).

Nous observons en parallèle à une tendance à l'allongement de la durée des conventions collectives. Nous nous questionnons à savoir ce qui a principalement motivé autant les syndicats à négocier ce type d'entente et ainsi, renoncer à leur droit de grève, et aussi quels sont les avantages ou inconvénients pour les employeurs de négocier de telles ententes. De manière plus spécifique, notre question de recherche est la suivante :

*Quels sont les effets de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du travail locales en entreprise?*

Notre analyse vise à vérifier six propositions de recherche :

- 1- Les relations du travail sont transformées par la durée d'une convention collective de travail, laquelle est influencée par l'environnement.
- 2- L'allongement de la durée des conventions collectives de travail amène les parties à davantage recourir à des stratégies de négociation intégrative.
- 3- L'allongement de la durée des conventions collectives de travail contribue à diminuer le nombre de conflits de travail
- 4- L'allongement de la durée des conventions collectives de travail change la nature des manifestations du conflit sur le marché du travail.
- 5- L'allongement de la durée des conventions collectives transforme le contenu des conventions collectives de travail par l'intégration de clauses nouvelles.
- 6- L'allongement de la durée des CCT diminue le rapport de force du syndicat.

Dans le but de répondre à ces différents questionnements, nous avons utilisé une méthodologie qualitative de recherche et plus précisément, l'étude de cas. Cette dernière fut conduite en trois étapes : la préparation, la collecte de données et l'interprétation (Merriam, 1998). Les données de notre étude ont été colligées durant l'été et l'automne 2010. Tout d'abord, nous avons effectué des entretiens semi structurés à l'aide d'une grille d'entrevue. Cette grille d'entrevue fut adaptée en fonction des acteurs rencontrés, et surtout de la partie qu'ils représentent. Nous avons interrogé les acteurs tant patronaux que syndicaux, c'est-à-dire : du côté patronal, nous avons rencontré les responsables des relations du travail œuvrant au siège social ainsi que les conseillers en relations du travail en charge de négocier ou d'appliquer la convention collective des différents établissements couverts par l'étude. Du côté syndical, nous avons rencontré les conseillers syndicaux en charge également de négocier la convention collective et de veiller à son application. Au total, nous avons mené onze entretiens.

En guise de comparaison, nous avons aussi procédé à une analyse de contenu de 139 conventions collectives du secteur de l'alimentation. Nous cherchions à savoir si les conventions collectives de longue durée avaient tendance à comporter majoritairement une plus grande présence de clauses en lien avec les 7 caractéristiques des « contrats sociaux » mentionnées par Mayer (1999). Ces caractéristiques sont les suivantes :

transparence économique et de gestion, participation à la gestion, programme de qualité totale, formation, flexibilité dans l'organisation du travail, stabilité de l'emploi et mécanismes de gestion de l'entente.

**Mots clés :** allongement, durée, conventions collectives, relations du travail, loi 116, déplaçonnement des conventions collectives, NBI et concertation.

## **Abstract**

Our research examines a recent phenomenon: the lengthening of the duration of collective agreements. The maximum duration of a collective agreement used to be three years. With the advent of globalization, all has changed drastically. In order to survive and remain competitive, businesses have had to adjust to this new paradigm by investing massively, restructuring, building on renewed partnerships with the unions and the like (Boivin, 1998). To succeed, it was imperative that they foster a climate characterized by stability and industrial peace (Grant and Paquet, 1998). Thus, they started to sign agreements seeking to extend the maximum duration of collective contracts (usually three years), while abiding by the provisions of the *Code du travail* (L.R.Q. c. C-27). These so-called « social covenants » had to embody various specificities. Then, on May 10, 1994, the Québec government lifted the ceiling on the duration of collective agreements (Mayer, 1999).

As previously mentioned, increased globalization, with its attending changes, spurred all stakeholders to modify their ways of doing business. Labor relations were no longer a major source of conflict (Jalette, Bourque and Laroche, 2008). Negotiation strategies were increasingly steeped in cooperation and consensus-building, and the negotiating parties developed a relationship akin to a partnership (Maschino *et al.*, 2001).

At the same time, the duration of collective agreements has started increasing. We will examine what motivated the unions to negotiate such agreements, thus surrendering their

iii

right to strike and also whatever benefits – or drawbacks – such a trend held in store for the employers. More specifically, we will endeavor to find out:

*What are the effects of increasing the duration of collective agreements on local labor relations?*

For the purpose of our analysis, we have formulated the following research hypotheses:

1. Labor relations undergo transformations as a result of the duration of a collective agreement being increased; said duration hinging on the business climate.
2. With longer-term collective agreements, negotiating parties apply better co-operative strategies.
3. Longer-term collective agreements reduce the number of labor conflicts
4. Longer-term collective agreements change the way these conflicts play out in the workplace.
5. Longer collective agreement periods transform collective agreement contents by the addition of new provisions.
6. Longer-term collective agreements weaken the union's negotiating position.

While aiming to address the aforementioned hypotheses, we have opted for a qualitative research methodology, namely the case study. The process involved three steps: data preparation, collection and interpretation (Merriam, 1998). The data we used were collected over the summer and fall of 2010. First, we conducted semi-structured interviews using a specific interview grid, which we adjusted according to individual respondents and, first and foremost, the parties they represented. Thus, we interviewed stakeholders from both sides, unions and employers. On the employers' side, we met labor relations specialists working out of head offices as well as labor relations consultants responsible for negotiating or enforcing the collective agreements in force in various organizations covered by our study. On the union side, we met with union

representatives who were also responsible for negotiating or enforcing the collective agreements. Eleven interviews were conducted in total.

As a means of comparison, we also analyzed the content of 139 collective agreements in the food sector. We wanted to determine if most long-term collective agreements tended to include a greater amount of provisions related to the seven elements typical of the « social covenants » mentioned in Mayer, 1999. These are: economic and managerial transparency, shared management, total quality programs, training, work-planning flexibility, employment stability and collective agreement management processes.

**Key words:** long-term agreements, duration, collective agreements, labor relations, Bill 116, IBN (interest-based negotiation) and consensus-building.

## Table des matières

Résumé.....	i
<b>Abstract</b> .....	iii
Table des matières.....	I
Liste des tableaux.....	IV
Liste des graphiques.....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des acronymes.....	VII
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature et problématique .....	4
1.1 Tendances contemporaines en relations du travail .....	4
1.1.1 Un nouvel équilibre de pouvoir .....	4
1.1.2 Déconflictualisation des relations du travail.....	5
1.1.2.1 L'adoption de stratégies de négociations plus coopératives .....	11
1.1.2.2 Le recours accru à la concertation .....	13
1.1.3 L'adaptation des conventions collectives de travail .....	15
1.1.3.1 La normalisation .....	15
1.1.3.2 La flexibilisation .....	15
1.2 L'adoption de contrats sociaux et le déplaçonnement de la durée des conventions collectives de travail .....	16
1.2.1 Allongement de la durée des conventions collectives du travail .....	19
1.2.1.1 Tendance Nord-Américaine.....	19
1.2.1.2 Motifs ayant menés à un allongement de la durée des conventions collectives .....	23
1.2.1.3 La durée des conventions collectives au Québec.....	25
1.2.1.4 Les principales causes de l'allongement de la durée des conventions collectives de travail .....	27
1.2.1.5 Les principales conséquences de l'allongement des conventions collectives de travail .....	28
Chapitre 2. Problématique et question de recherche.....	30
Chapitre 3 Considérations méthodologiques .....	32



3.1 Modèle d'analyse de la recherche.....	32
3.1.1 Modèle conceptuel.....	32
3.1.2 Variable dépendante : les relations du travail locales.....	33
3.1.3 Variable indépendante : la durée des conventions collectives de travail.....	39
3.1.4 Variable contextuelle : environnement.....	40
3.2 Modèle opératoire.....	40
3.2.1 Variable dépendante : relations du travail locales.....	41
3.2.1.1 Le déroulement de la négociation.....	41
3.2.1.2 Conflit Industriel.....	42
3.2.1.3 Les ententes et les règles conventionnelles.....	44
3.2.2 Variable indépendante : durée de la convention collective de travail.....	59
3.2.3 Variable contextuelle : environnement.....	59
3.3 Propositions de recherche.....	63
Chapitre 4. Méthodologie.....	68
4.1. Le plan d'observation de la recherche.....	69
4.1.1. La structure de la preuve.....	70
4.1.1.1 La pratique de l'étude de cas.....	70
4.1.2 Choix du cas.....	73
4.1.3. Validité de la recherche.....	74
4.1.4. Analyse du contenu des conventions collectives.....	76
Chapitre 5 Analyse des résultats.....	78
5.2. Déroulement de la négociation.....	82
5.2.1. Stratégie de négociation.....	82
5.2.2. Respect, de la bonne foi et de la confiance.....	85
5.2.3 Autres constats quant au déroulement des négociations collectives.....	86
5.3. Conflit industriel.....	88
5.3.1. Dimension objective (Climat RI).....	88
5.3.2. Dimension subjective (qualité de la communication, de l'écoute et circulation de l'information/Résolution de problèmes et travail conjoint).....	91
5.4. Ententes et règles conventionnelles.....	93

5.4.1 Perceptions des parties quant à la modification des ententes et des règles conventionnelles .....	93
5.4.2 Comparaison du contenu des conventions collectives de courte et de longue durée.....	98
5.4.2.1 Présentation de la population et de l'échantillon des conventions collectives à l'étude.....	99
5.4.2.2 Présentation des clauses de conventions collectives analysées .....	100
5.4.2.3 Résultats de l'analyse.....	102
CONCLUSION.....	124
BIBLIOGRAPHIE.....	132

## Liste des tableaux

TABEAU 1 LES TAUX DE SYNDICALISATION, SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ, 2011.....	8
TABEAU 2 CONFLITS DE TRAVAIL, TRAVAILLEURS TOUCHÉS ET JOURS-PERSONNES PERDUS 1997-2013, QUÉBEC.....	9
TABEAU 3 DURÉE DES CONVENTIONS COLLECTIVES AU QUÉBEC EN 2010, SECTEUR PUBLIC ET PRIVÉ CONFONDUS .....	19
TABEAU 4 RÉPARTITION DES CONTRATS DE TRAVAIL SELON DIFFÉRENTES ANNÉES (ÉCHANTILLON DE 400 CONTRATS DE TRAVAIL UTILISÉ POUR L'ANNÉE 1995) .....	22
TABEAU 5 NOMBRE TOTAL DE CONVENTIONS COLLECTIVES SIGNÉES ENTRE LE 11 MAI 1994 ET LE 10 MAI 1996 SELON LA DURÉE .....	26
TABEAU 6 DURÉE DES CONVENTIONS COLLECTIVES CONCLUES ENTRE 2009 ET 2012.....	27
TABEAU 7 OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE DÉPENDANTE : RELATIONS DU TRAVAIL LOCALES ..	56
TABEAU 8 OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE INDÉPENDANTE : LA DURÉE DES CONVENTIONS COLLECTIVES .....	59
TABEAU 9 OPÉRATIONNALISATION DE LA VARIABLE CONTEXTUELLE : ENVIRONNEMENT .....	61
TABEAU 10 POPULATION ET ÉCHANTILLON DES CONVENTIONS COLLECTIVES ANALYSÉES .....	99
TABEAU 11 ÉCHANTILLON DES CONVENTIONS COLLECTIVES ANALYSÉES SELON L'ACCRÉDITATION SYNDICALE .....	100
TABEAU 12 CONTENU DES CLAUSES DE CONVENTIONS COLLECTIVES ANALYSÉES .....	101
TABEAU 13 CONVENTIONS COLLECTIVES DE LONGUE DURÉE ANALYSÉES (103).....	102
TABEAU 14 CONVENTIONS COLLECTIVES DE COURTE DURÉE (36) .....	103
TABEAU 15 TAUX DE PRÉSENCE DES 7 CARACTÉRISTIQUES DES CONTRATS SOCIAUX DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES DE COURTE (36) VS DE LONGUE DURÉE (103) .....	104
TABEAU 16 MOYENNE (EN POURCENTAGE) DU TAUX DE PRÉSENCE DES 7 CARACTÉRISTIQUES DES CONTRATS SOCIAUX DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES DE COURTE ET DE LONGUE DURÉE CONFONDUES .....	106

## Liste des graphiques

GRAPHIQUE 1 .....	6
GRAPHIQUE 2 .....	7
GRAPHIQUE 3 DURÉE MOYENNE DES CONVENTIONS COLLECTIVES AU CANADA, 1990-2011* .....	21
GRAPHIQUE 4 PROPORTION DES CONVENTIONS COLLECTIVES SELON LA DURÉE (EN %), ÉTATS-UNIS, 1994-2010 .....	23
GRAPHIQUE 5 VENTES AU DÉTAIL DANS LES MAGASINS D'ALIMENTATION AU QUÉBEC 2007-2012 (EN MILLIONS DE DOLLARS). ....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
GRAPHIQUE 6 EMPLOIS DANS LES MAGASINS D'ALIMENTATION, QUÉBEC, 2007-2012 .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
GRAPHIQUE 7 PARTICIPATION À LA GESTION .....	109
GRAPHIQUE 8 CERCLE DE QUALITÉ .....	111
GRAPHIQUE 9 FORMATION .....	113
GRAPHIQUE 10 FLEXIBILITÉ .....	116
GRAPHIQUE 11 PROTECTION DE L'EMPLOI .....	118
GRAPHIQUE 12 CLAUSES DE RÉOUVERTURE .....	120

## Liste des figures

FIGURE 1 MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE .....	32
--	----

## Liste des acronymes

CC	Convention collective
CCT	Convention collective de travail
CRHA	Conseiller en ressources humaines agréés
CSD	Centrale des syndicats démocratique
CSMOCA	Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité au travail
CT	Code du Travail
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MICST	Ministère de l'Industrie du Commerce, de la Science et de la Technologie
NBI	Négociation basée sur les intérêts
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
RI	Relations industrielles

## Remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier la personne qui a été la plus importante pour moi tout au long de la rédaction de mon mémoire, ma directrice de recherche, M<sup>me</sup> Mélanie Laroche. Je me souviens, dès la première rencontre à son bureau, le sentiment d'admiration que j'éprouvais envers elle. Brillante, attentionnée, honnête, à l'écoute des autres, généreuse de son temps, motivée, empathique, patiente, vraie, cette femme possédait toutes les qualités requises pour me diriger dans cette aventure qui ne devait pas être de tout repos. Cela a été pour moi un long processus qui m'a permis de croire en moi ainsi que de repousser mes limites! Ses encouragements, son oreille attentive et son professionnalisme m'ont permis de mener à terme et de réaliser l'un des plus grands projets de ma vie. Mélanie, je ne saurais te remercier assez pour toute l'aide que tu m'as offerte tout au long de ma rédaction. Merci mille fois.

Je souhaite exprimer ma gratitude à M. Guy Caron en particulier. Négociateur principal en relations du travail chez Hydro-Québec, il m'a guidée, m'a aidée à choisir mon sujet de mémoire, m'a également inspirée et m'a convaincue que le domaine des relations du travail était un domaine dans lequel je devais m'investir.

Je souhaite également remercier tous les répondants patronaux et syndicaux dans le secteur de l'alimentation que nous avons rencontrés en entrevue. Merci de votre précieux temps et de votre grande générosité.

Pour continuer, je me dois de souligner le soutien que j'ai reçu de la part du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Grâce au fonds de soutien (10 000 \$) pour les étudiant(e)s de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles du CRIMT, j'ai pu mener à terme mon projet. Je lui suis très reconnaissante et j'espère que mon projet de mémoire saura combler ses attentes. Merci aux membres du jury de leurs commentaires constructifs et du temps que vous avez accordé à mon projet.

De surcroît, je tiens à remercier mes parents, ma famille et mon conjoint du soutien précieux qu'ils m'ont offert. Je n'aurais pu arriver à ce résultat sans eux. Merci de m'avoir poussée au-delà de mes capacités.



## **Introduction**

Il ne fait maintenant plus de doute que de nombreux changements contribuent à transformer l'environnement des acteurs en relations industrielles : par exemple l'intensification de la concurrence internationale, l'accélération des changements technologiques, la déréglementation des marchés. Les acteurs, en fonction de leur interprétation de ces mutations, cherchent à adopter différentes stratégies pour s'y adapter, y compris dans la sphère des relations du travail.

Le processus de changement de stratégies serait amorcé par les employeurs, qui font face à deux options : imposer les changements en exploitant au maximum leur rapport de force ou miser sur la coopération (Laroche, 2013). D'un côté, certains employeurs adoptent des positions rigides qui rendent la zone de règlement pratiquement nulle, la délocalisation des entreprises étant devenue la menace la plus couramment utilisée (Boivin, 1998). De l'autre, certains employeurs et syndicats, pour répondre à la vague irréversible de restructurations économiques, ont plutôt cherché des moyens pour favoriser un climat de paix industrielle et améliorer leurs relations, et ultimement, la productivité et la sécurité d'emploi (Grant et Paquet, 1998). Cette tendance n'est pas sans lien avec les nouvelles stratégies étatiques qui favorisent nettement la compétitivité des entreprises (Chaykowski et Gunderson, 2002) et la réduction des conflits industriels jugés depuis longtemps comme ayant un impact négatif sur le développement économique (Riddel, 1986). Dans cette mouvance, l'État a aussi procédé à l'abolition de la durée maximale des conventions collectives, l'objet privilégié dans notre recherche.

L'allongement de la durée des conventions collectives doit être analysé à la lumière du contexte plus large de la transformation des relations du travail au Québec. D'abord, il faut mentionner le déclin de la conflictualité des relations du travail au Québec (Jalette, Bourque et Laroche, 2008). Parallèlement à cette tendance, nous remarquons ensuite de nouvelles pratiques locales en relations du travail : recours accru à la négociation basée sur les intérêts (NBI) pour certains enjeux intégratifs ou à la concertation et aux méthodes alternatives de résolution des conflits (Laroche, 2013). Il ne faut donc pas s'étonner

d'avoir vu l'apparition des contrats sociaux au début des années 90, lesquels ont permis aux parties confrontées à un climat d'instabilité de prolonger la durée des conventions collectives fixée à trois ans sans contrevenir aux différentes dispositions du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27). Par la suite, la Loi 116 de 1994 a eu pour effet de modifier l'article 65 du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) de manière à abolir la limite maximale liée à la durée d'une convention collective. Depuis, les recherches ont démontré une nette tendance à l'allongement de la durée moyenne des conventions collectives (Boutet, 2004). Il est aussi devenu relativement fréquent qu'un syndicat, à la suite de la négociation d'investissements futurs assurant la survie de l'entreprise, signe une convention collective de longue durée, parfois jusqu'à dix ans, sans avoir le droit de recourir à la grève (Murray, 2001). La principale motivation des employeurs pour recourir à des conventions collectives de longue durée serait la recherche d'une stabilité afin de procéder aux investissements nécessaires pour soutenir la concurrence de plus en plus féroce. Nous pouvons tout de même présumer que ces nouvelles règles peuvent réduire les droits traditionnellement reconnus aux employés. Notre recherche permettra d'approfondir la réflexion quant aux avantages ou aux désavantages inhérents à l'allongement de la durée des conventions collectives pour chacune des parties signataires. Plus spécifiquement, nous cherchons à mieux comprendre l'impact des conventions collectives de longue durée sur les relations du travail locales, lesquelles réfèrent au climat des relations du travail, aux ententes et aux règles conventionnelles et aux conflits.

Nous proposons une démarche en quatre étapes. La première section présente la littérature recensée afin de documenter le sujet à l'étude. Cette section aborde la problématique spécifique à notre recherche telle que nous pouvons la faire ressortir de notre revue de littérature et de la réalité. Premièrement, nous faisons la revue de la littérature pour documenter notre objet d'étude et mieux cerner notre problématique de recherche. Deuxièmement, nous présentons le modèle d'analyse de la recherche, lequel comprend le modèle conceptuel et le modèle opératoire qui nous permettront de répondre à notre question de recherche. Troisièmement, nous faisons état des stratégies méthodologiques qui permettront de vérifier empiriquement notre question de recherche.

Mentionnons que ce mémoire repose sur deux stratégies distinctes : une campagne d'entretiens auprès de négociateurs patronaux et syndicaux (onze entretiens) et une analyse de contenu de conventions collectives (150 conventions collectives de moins et de plus de 5 ans ont été analysées). Bien qu'ambitieuse, cette combinaison de méthodes ont permis de mieux apprécier les effets de la durée des conventions collectives autant sur la perception des acteurs quant au déroulement des relations du travail que sur le contenu de ces ententes. Nous faisons quatrièmement état des principaux résultats de la recherche et nous proposons une discussion autour de nos propositions de recherche, tout en faisant un retour sur la littérature pertinente en relations industrielles.

# **Chapitre 1 : Revue de littérature et problématique**

## **1. La revue de littérature**

Cette section présente la littérature pertinente pour documenter le phénomène de l'allongement de la durée des conventions collectives et ses effets sur les relations du travail locales en entreprise. Dans un premier temps, nous abordons les tendances contemporaines en relations du travail : 1) un nouvel équilibre de pouvoir entre les parties, 2) la déconflictualisation des relations du travail qui se manifeste notamment par l'adoption de stratégies de négociation plus coopératives et le recours à la concertation et 3) l'adaptation du contenu des conventions collectives de travail. Dans un deuxième temps, nous présentons les travaux qui permettent de mieux situer, de manière historique, l'émergence des contrats sociaux et des conventions collectives de longue durée. Nous faisons le point sur la tendance à l'adoption de telles conventions collectives tant à l'échelle internationale (aux États-Unis) qu'au Canada et au Québec. Nous cernons également les causes et les conséquences du recours à des conventions collectives de longue durée qui ont été identifiées dans les travaux jusqu'à présent. Finalement, à la lumière de ces différents constats, nous précisons notre problématique de recherche.

### **1.1 Tendances contemporaines en relations du travail**

#### **1.1.1 Un nouvel équilibre de pouvoir**

Dans la foulée de la mondialisation, un nouvel équilibre de pouvoir avantagerait les employeurs en regard des résultats en matière de relations du travail. La littérature rapporte que les vagues de déréglementation, la réorganisation des entreprises et les menaces de délocalisation seraient tous des facteurs ayant contribué à l'attribution d'un pouvoir accru aux employeurs (Jalette et Laroche, 2010). Ces derniers, grâce à la menace de délocalisation, bénéficieraient en effet d'un pouvoir politique important face aux gouvernements, lesquels sont en concurrence pour attirer les capitaux étrangers. Le déséquilibre serait tel que les employeurs seraient en mesure de dicter de nouvelles règles

plus en phase avec leurs attentes, leurs intérêts et leurs objectifs d'efficacité (Laroche, 2008).

Dans le même ordre d'idées, Noiseux (2008) cerne plusieurs des impacts négatifs du processus de mondialisation sur les travailleurs et leurs organisations représentatives : par exemple, des exigences accrues de flexibilité dans les méthodes de production, des concessions aux chapitres des salaires, des avantages sociaux, de la sécurité d'emploi, et des statuts d'emploi. L'auteur mentionne que ces tendances dénotent une plus faible capacité des organisations syndicales à obtenir des gains par le biais de la négociation collective. Elles remettent en cause leur légitimité et leur capacité représentative, et par conséquent, contribuent à affaiblir leur pouvoir.

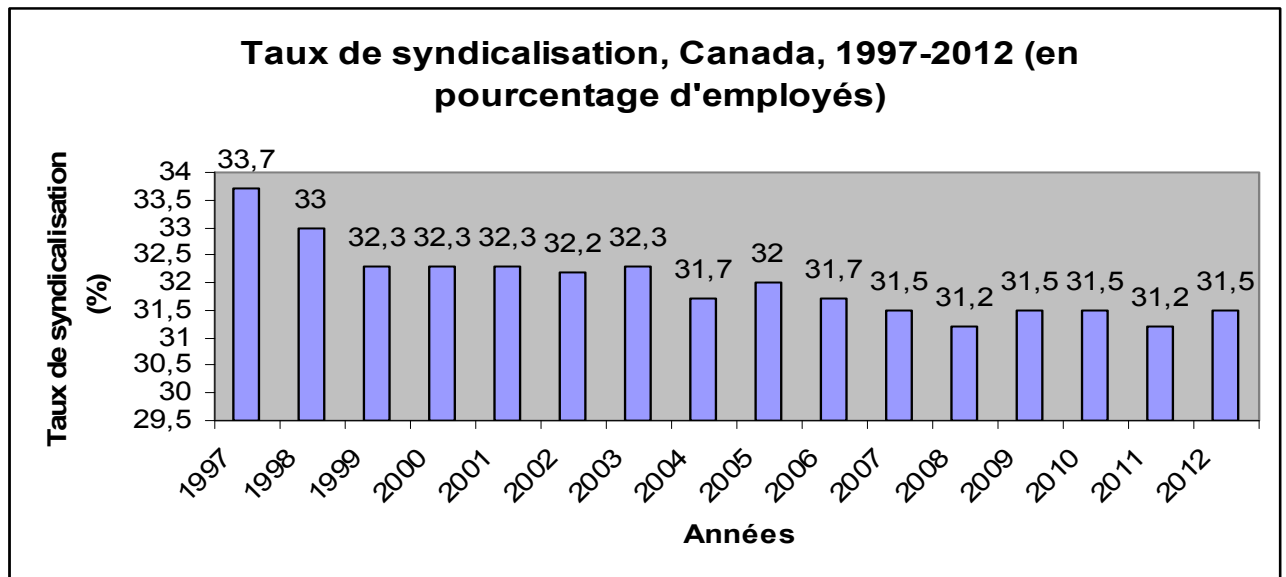
En somme, les employeurs disposeraient ainsi d'un important avantage stratégique qu'ils ont utilisé pour modifier non seulement le contenu des conditions de travail, mais également le climat dans lequel se déroulent les relations du travail. Les relations du travail seraient en effet devenues moins conflictuelles.

#### 1.1.2 Déconflictualisation des relations du travail

Pour illustrer le phénomène de déconflictualisation des relations du travail, nous avons recours à des données qui font état de l'évolution du taux de syndicalisation et des conflits de travail. Par la suite, nous présentons les orientations étatiques qui favorisent cette déconflictualisation.

En ce qui a trait au taux de syndicalisation, nous pouvons observer une légère tendance à la baisse au cours des quinze dernières années, ce dernier étant passé de 33,7 % en 1997 à 31,5 % en 2012 au Canada (voir graphique 1).

## GRAPHIQUE 1

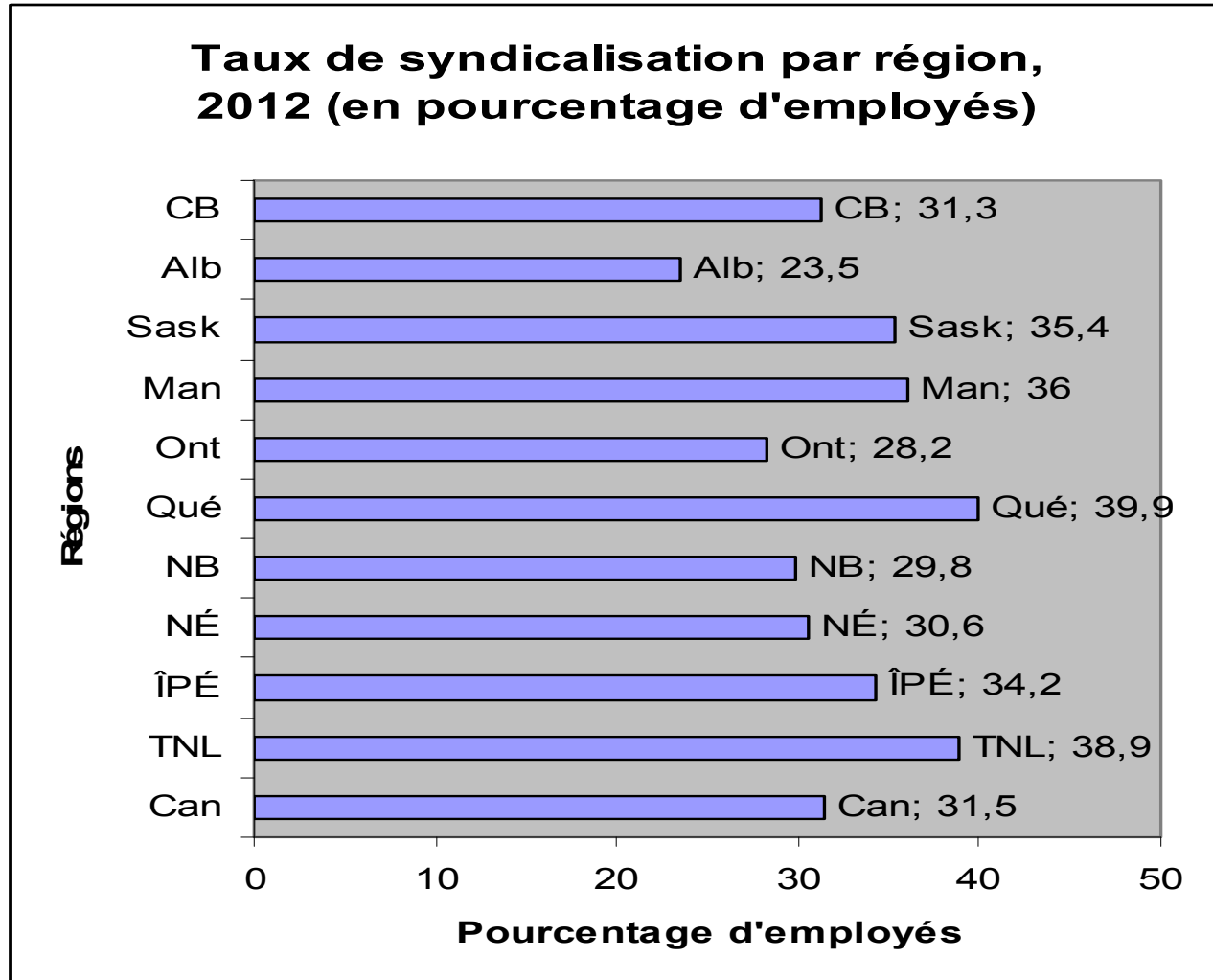


Source : Calculs de RHDCC basés sur Statistique Canada. *Enquête sur la population active (EPA), estimations du nombre d'employés selon la couverture syndicale, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge, annuel* (tableau CANSIM 282-0078). Ottawa : Statistique Canada, 2012.

Les données révèlent que le Québec est la province où le taux de syndicalisation est le plus élevé : en 2012, ce dernier s'élevait à 39,9 %, comparativement à 23,5 % en Alberta, la province qui présente le plus faible taux (voir graphique 2).

Le taux de syndicalisation au Québec est non seulement le plus élevé au Canada, mais également en Amérique du Nord. Aux États-Unis, nous observons en effet un taux de 11,3 % (OCDE, 2011). L'État le plus syndiqué dans ce pays est New York, et il n'atteint qu'un taux de 24,9 % (ISQ, 2009).

## GRAPHIQUE 2

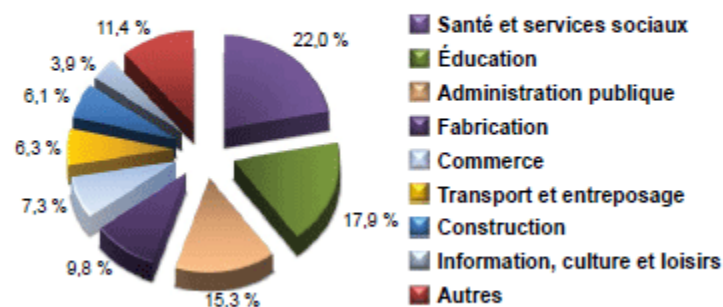


Source : Calculs de RHDCC basés sur Statistique Canada. *Enquête sur la population active (EPA), estimations du nombre d'employés selon la couverture syndicale, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge, annuel* (tableau CANSIM 282-0078). Ottawa : Statistique Canada, 2012.

Nous observons également des différences marquées entre la situation qui prévaut dans les secteurs publics et parapublics québécois et le secteur privé (ISQ, 2013). Le secteur public comprend plus de 868 700 employés. De ce nombre, 82 % sont syndiqués en 2013, donc 712 500 employés (ISQ, 2013). À l'opposé, les entreprises privées comptent plus de 2,6 millions de travailleurs, et seulement 668 900 d'entre eux sont syndiqués, ce qui correspond à un taux de 25,7 % en 2013 (ISQ, 2013). Plusieurs facteurs semblent

expliquer ces tendances en matière de syndicalisation. Tout d'abord, les syndicats sont beaucoup plus présents dans les grandes entreprises (de 500 employés et plus) que dans les entreprises de petite taille (moins de 20 employés). Aussi, les syndiqués se retrouvent majoritairement chez les personnes de 25 ans et plus, celles ayant effectué des études postsecondaires et les personnes ayant une plus longue durée d'emploi (Statistique Canada, 2012).

**Tableau 1 Les taux de syndicalisation, selon le secteur d'activité, 2011**



Source : Statistique Canada, CANSIM.

En ce qui a trait à l'évolution des conflits de travail, l'étude de Jalette, Bourque et Laroche (2008) montre qu'il y a eu une baisse de la fréquence des conflits de travail au Québec au cours des trente dernières années. Pour la période 1976-1980, on observait une moyenne annuelle de 343 arrêts de travail comparativement à 120 arrêts de travail pour la période de 2001-2005, et à 61 pour la période 2006-2011. Malgré cette baisse du nombre de conflits, nous pouvons observer que leur durée et leur ampleur augmentent, ce qui dénote un durcissement des relations du travail. Selon ces auteurs, force est de constater une augmentation de la moyenne annuelle des jours-personnes perdus pour la période 2001-2005 comparativement à la période des années 1990, où le nombre annuel moyen des conflits demeure relativement stable. Cette dernière est passée de 483 936,5 jours-personnes perdus pour les années 1991-2000 à environ 909 672 jours-personnes perdus pour les années 2001-2005, ce qui représente une augmentation d'environ 53 %. Selon



les données du ministère du Travail (tableau 2), pour la période 2006-2011, cette durée moyenne diminue à 265 201 jours-personnes perdus.

**Tableau 2 Conflits de travail, travailleurs touchés et jours-personnes perdus 1997-2013, Québec**

Années	Conflits du travail au cours de l'année	Conflits du travail déclenchés dans l'année	Durée moyenne en jours civils par les	Jours-personnes perdus par les conflits du travail au cours de	Travailleurs touchés par les conflits du travail au cours de
1997	103	86	67,4	324 020	22 502
1998	124	105	65,9	723 609	98 982
1999	155	124	75	652 747	25 257
2000	125	99	74	345 640	24 554
2001	112	91	55	488 867	52 597
2002	109	95	57	1 009 517	22 094
2003	115	96	74	876 879	17 925
2004	132	105	75	722 147	35 131
2005	130	113	77	1 450 950	114 697
2006	43	37	63	145 242	5 370
2007	51	44	67	187 236	8 365
2008	86	75	66	285 848	8 553
2009	60	36	86	318 205	11 281
2010	69	60	60	243 452	34 694
2011	58	47	78	411 220	13 623
2012	68	58	—	245 172	9 070
2013	84	76	—	973 947	179 486

Source : Ministère du Travail du Québec (MTRAV).

Le nombre de conflits amorcés en 2013 a augmenté par rapport à l'année 2007, bien qu'il se situe dans les derniers rangs pour les quatre dernières décennies. Le nombre de travailleurs touchés en 2013 est plus de vingt fois supérieur à celui en 2007. On parle ici d'une hausse passant de 8365 travailleurs en 2007 à 179 486 travailleurs touchés en 2013. Ce résultat est beaucoup plus élevé comparativement à la moyenne des dernières années, évaluée à environ 37 152 travailleurs. Un facteur qui a aussi augmenté en 2013 est celui du nombre de jours-personnes perdus, qui est passé de 187 236 en 2007 à plus de 973 947 en 2013. Le nombre de conflits de grande envergure explique ces résultats se concentrant dans le secteur privé et de compétence provinciale (les quatre conflits recensés dans le secteur de la construction) (Ministère du Travail, 2013).

Comment expliquer cette tendance relative à la déconflictualisation des relations du travail? Il ressort de la littérature que les orientations de l'État ont favorisé l'établissement des relations du travail moins conflictuelles entre les parties. Pour favoriser la paix industrielle et un climat de relations du travail plus sain, l'État met en effet à la disposition des parties, différents services d'accompagnement en matière de relations du travail. Ces services, lesquels sont offerts aux parties sur une base volontaire, couvrent de nombreux aspects des relations du travail.

Premièrement, le service de médiation préventive : « (...) vise à dégager des consensus entre les parties, sans blâme et en dehors de la négociation, en partant d'un diagnostic fait séparément par chacune d'elles » (Maschino et coll., 2001 : 14). Deuxièmement, les séminaires de relations du travail permettent d'améliorer la qualité du climat entre les parties. Troisièmement, la médiation préarbitrale vise à élaborer un éventail de solutions satisfaisantes pour les deux parties dans le cadre d'une mésentente quant à l'interprétation ou l'application de la convention collective. Ce service permet d'économiser beaucoup de temps et d'argent puisque les acteurs n'auront pas besoin des services d'un arbitre. Dans le cadre de ce service, les médiateurs « ne rendent pas de décisions qui lient les parties ; ils les aident plutôt à déterminer les causes de leur désaccord et, ensuite, à s'entendre sur

un règlement qui leur soit propre » (Ministère du Travail, 2001 : 9). Enfin, l'aide à la formation d'un comité de relations de travail est le dernier service offert par le Ministère du Travail. Ces comités visent à amener les parties à échanger sur les problèmes de relations du travail auxquels elles sont confrontées.

En somme, autant les pressions environnementales que les nouvelles orientations étatiques ont contribué à une certaine déconflictualisation des relations du travail au Québec. Bien que cette évolution vers l'utilisation de stratégies moins conflictuelles se manifeste de multiples façons dans les milieux de travail, nous insistons plus particulièrement sur trois d'entre elles : l'adoption de stratégies de négociation plus coopératives, le recours accru à la concertation et l'adoption de contrats sociaux et l'allongement des conventions collectives.

#### 1.1.2.1 L'adoption de stratégies de négociations plus coopératives

Selon Grant et Paquet (1998), les parties ont compris que les restructurations économiques sont des tendances permanentes et irréversibles. Pour s'adapter à ces nouvelles contraintes, elles ont élaboré différents moyens pour améliorer leurs relations, et ultimement, la productivité et la sécurité d'emploi. Il serait désormais primordial d'éviter les confrontations, d'avoir une attitude souple lors de la négociation afin de pouvoir favoriser la résolution de problèmes (Grant et Paquet, 1998). La littérature montre donc un recours accru à des méthodes de négociation basée sur les intérêts (NBI)<sup>1</sup>. Selon Tremblay et Paquet (2003), la NBI constitue une approche où : « les parties négocient à partir de leurs intérêts et non pas de leurs positions comme c'est le cas en négociation dite traditionnelle. Dans ce type de négociation, la rencontre des intérêts

---

<sup>1</sup> Plusieurs termes sont utilisés dans la littérature pour cette forme de négociation : la négociation basée sur les intérêts, la négociation raisonnée, la négociation intégrative, la négociation gagnant-gagnant, la négociation de coopération, la négociation concertée et même la négociation de coopération stratégique (Tremblay et Paquet, 2003 : 3).

respectifs et le maintien d'une relation harmonieuse entre les parties sont des enjeux tout aussi importants l'un que l'autre » (p. 5). La NBI telle que présentée par ses auteurs (Fisher et Ury, 1981) repose sur quatre piliers : 1) se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur des positions ; 2) imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision; étudier des solutions procurant un avantage mutuel ; 3) régler les différends et choisir les solutions à partir de critères objectifs sur lesquels on s'entend ; et 4) traiter séparément des questions de personnes et des enjeux de fond.

Le recours à cette méthode de négociation repose sur l'hypothèse que les parties peuvent générer des gains mutuels et qu'un règlement qui tient compte des intérêts communs sera plus durable. Cette méthode de négociation change de manière importante les règles entourant la pratique de la négociation distributive. Cette dernière est présentée comme une méthode où les gains réalisés par une partie seront proportionnels aux pertes de l'autre, générant ainsi des résultats à somme nulle. Même si les intérêts des parties s'avèrent conflictuels, leur état d'interdépendance les mènera à trouver un compromis.

D'ailleurs, la NBI serait une méthode qui facilite la démarche patronale-syndicale orientée vers la résolution de problèmes puisqu'elle permet de miser sur des relations de qualité et le respect mutuel entre les parties. La littérature signale cependant certaines limites de l'approche. Pour certains sujets traités lors des négociations, notamment les enjeux distributifs, il serait plus difficile d'utiliser la NBI. Ce type de négociation ne serait pas la meilleure option de rechange à la négociation distributive quand vient le moment de négocier les salaires et les conditions de travail (Jalette et coll., 2005). Selon une étude réalisée par la Direction des innovations en milieu de travail (2002), environ 75 % des négociateurs interrogés ont du changer d'approche en cours de négociation en raison des sujets traités. Cette étude révèle également que les négociateurs ont majoritairement recours aux deux types d'approche (NBI et négociation traditionnelle) lors de leur négociation. De plus, cette même étude fait ressortir que les deux principaux facteurs qui ont incité les acteurs patronaux et syndicaux à recourir à cette méthode sont les besoins de flexibilité dans l'organisation du travail (70 %) ainsi que les besoins d'adaptation de la main-d'œuvre (58 %), essentiellement des facteurs internes à

l'entreprise. Les négociateurs patronaux ont aussi dans 52 % des cas, souligné l'importance des pressions concurrentielles pour justifier leur choix. Un dernier facteur, mentionné uniquement par les négociateurs syndicaux à 71 % est l'équilibre du pouvoir de négociation. Selon Tremblay et Paquet (2003), l'impact le plus significatif du recours à la NBI se situe au chapitre des clauses qui concernent la relation entre les parties et les mécanismes qui l'encadrent. L'analyse démontre aussi que les conventions négociées à l'aide de la NBI font état d'un nombre plus important de concessions syndicales que celles négociées à l'aide de la méthode traditionnelle.

Ce climat de coopération entre les parties au cours des négociations semble être accompagné d'une tendance à la concertation en milieu de travail et à l'échelle sociale.

#### 1.1.2.2 Le recours accru à la concertation

La concertation constitue un autre moyen permettant aux parties d'améliorer leurs relations. La concertation peut se définir comme suit :

« Démarche comprenant une série d'actes ou d'attitudes réciproques pour réaliser ensemble un projet. Le résultat de cette démarche. Alors que "accord" et "entente" peuvent porter tant sur les objectifs poursuivis que sur les moyens pour les atteindre, la concertation, à laquelle on ne peut être contraint, présuppose toujours, d'une façon implicite au moins, un accord préalable tant sur un jugement de situation que sur des objectifs et porte exclusivement sur les moyens à prendre pour réaliser ces objectifs ou changer cette situation. Ce néologisme est apparu en France au cours des événements de 1968. » (Dion, 1986 : 103).

Selon une enquête réalisée par le Ministère du Travail en 2003, la concertation représente en effet pour les acteurs patronaux et syndicaux un processus qui permet d'unir leurs efforts en vue d'apporter des solutions d'intérêt commun à des problèmes communément partagés (Ministère du Travail, 2003 : 7). Plus particulièrement, 65 % des répondants

patronaux et syndicaux ont révélé qu'il y a un bon ou très bon climat de concertation dans leur entreprise. En vue d'instaurer une telle culture de concertation dans les milieux de travail, les parties ont mis en place différents mécanismes tels que les comités conjoints et ils ont eu recours à la conclusion d'ententes en marge de la convention collective de travail.

D'abord, la formation de comités conjoints est la mesure la plus fréquemment utilisée en matière de concertation (Ministère du Travail, 2003). Il s'agit de structures formelles qui permettent aux parties d'aborder plusieurs sujets, notamment la gestion, les relations de travail, les ressources humaines ou l'organisation du travail (Ministère du Travail, 2003). L'apparition de ces comités se fait généralement grâce à un accord mutuel entre les parties sauf dans les situations où une loi les oblige à le faire, par exemple la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (L.R.Q., c. S-2.1). Les comités les plus souvent constitués dans les organisations sont des comités de santé et sécurité au travail (85 %), de relations de travail (77 %), de griefs (65 %) et de formation (50 %).

Ensuite, les parties ont aussi plus souvent recours à des ententes écrites réalisées en dehors du cadre de la convention collective. Nous faisons souvent référence aux lettres d'entente, lesquelles doivent être intégrées à la convention collective pour obtenir une valeur juridique. Ce recours plus fréquent à de tels accords révèle que les parties sont maintenant plus en mesure de gérer les problèmes en cours de convention collective (Ministère du Travail, 2003).

Selon l'analyse du Ministère du Travail (2004), la concertation permet de véritablement élaborer des solutions aux problèmes des parties en plus de constituer un lieu d'échange d'informations importantes. Il peut s'avérer difficile d'établir un climat favorable à la concertation. En fait, ces bons rapports entre dirigeants et syndicats peuvent disparaître en raison de certains facteurs comme l'absence d'un lien de confiance entre les parties, ou des attitudes hostiles au dialogue (Ministère du Travail, 2003). En somme, la concertation semble favoriser une plus grande paix industrielle et plus de stabilité dans les relations patronale-syndicale. Les changements environnementaux n'ont pas

seulement poussé les acteurs à modifier leurs stratégies : ces derniers ont également eu à adapter le contenu des conventions collectives de travail pour qu'elles soient mieux adaptées à leurs nouvelles réalités.

### 1.1.3 L'adaptation des conventions collectives de travail

Le nouvel équilibre de pouvoir entre les parties et les nouvelles stratégies de relations du travail ont nécessairement des conséquences sur le contenu des conventions collectives. Nous observons deux principales tendances à ce chapitre, à savoir la normalisation et la flexibilisation.

#### 1.1.3.1 La normalisation

Plusieurs changements apportés à la législation du travail ont influencé l'évolution des relations du travail et ont contribué à modifier le contenu des conventions collectives. Pour commencer, nous pensons à l'adoption de lois d'ordre public comme par exemple, la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (L.R.Q., chap. D-8.3)*. Cette loi a permis d'inclure plusieurs nouvelles dispositions dans les conventions collectives portant sur différents aspects tels que la formation, le recyclage et le développement des ressources humaines : la proportion des conventions collectives contenant des dispositions en cette matière est passée de 38,9 % pour la période 1988-1991 à 68,9 % pour la période de 2003-2006 (Jalette, Bourque et Laroche, 2008). Un autre exemple qui permet de réaliser ce processus de normalisation consiste aux impacts de la révision en 2003 de la *Loi sur les normes du travail* qui a introduit des dispositions en lien avec le harcèlement psychologique ou encore la conciliation travail-famille. Nous retrouvons maintenant beaucoup plus de clauses concernant des dispositions sur le congé parental, le congé de maternité et le harcèlement psychologique depuis que les amendements ont été ajoutés à cette loi (Jalette, Bourque et Laroche, 2008).

#### 1.1.3.2 La flexibilisation

Tel qu'établi, les employeurs disposent d'un avantage stratégique important qui leur permet d'orienter davantage le cours des relations du travail en fonction de leurs intérêts. Il ne faut donc pas s'étonner de constater que la principale préoccupation patronale, la flexibilité, colore maintenant le contenu des conventions collectives de travail. Plusieurs modifications ont en effet été apportées aux conventions collectives, notamment aux chapitres de l'ancienneté, de la protection des emplois, de l'organisation du travail et des statuts d'emploi (Jalette, Bourque et Laroche, 2008). Les employeurs peuvent maintenant embaucher des salariés sous de multiples statuts (précaires, occasionnels, sur appel, surnuméraires, etc.) pour répondre à la demande changeante sur les marchés, lesquels ont généralement un niveau de protection conventionnelle limité (Jalette, Bourque et Laroche, 2008). Les auteurs remarquent aussi des modifications en ce qui a trait aux clauses de sous-traitance. Bien qu'on observe une augmentation de 13,5 % de la proportion des conventions collectives comportant des dispositions sur la sous-traitance entre les deux périodes de référence (1988-1991 et 2003-2006), moins de 2 % des conventions collectives prohibent la sous-traitance au cours de la période 2003-2006 et 65 % d'entre elles la permettent à condition qu'elle n'occasionne pas de mise à pied (Jalette, Bourque et Laroche 2008).

En somme, les études démontrent que les conventions collectives se sont adaptées aux nouvelles réalités des marchés. La prochaine section aborde directement l'objet de la recherche, à savoir l'allongement de la durée des conventions collectives.

## 1.2 L'adoption de contrats sociaux et le déplafonnement de la durée des conventions collectives de travail

Dans la foulée de l'adoption de pratiques de relations du travail locales moins conflictuelles, nous avons assisté à l'émergence de contrats sociaux et de conventions collectives du travail de longue durée. Apparus au début des années 90, les contrats sociaux constituent une entente complémentaire à la convention collective comportant une obligation de paix industrielle pour toute sa durée (Jalette et coll., 2005). Alors que la convention collective du travail contient les conditions de travail, les contrats sociaux



contiennent plutôt des dispositions non couvertes par la convention collective du travail (MICT, 1993) : par exemple, des dispositions portant sur les investissements, la transparence des résultats financiers, la stabilité de l'emploi, la formation, le programme de qualité totale, la flexibilité dans la gestion de l'organisation, etc. (Maschino et coll., 2001).

Le contrat social a surtout été utilisé afin de permettre aux syndicats de participer à la gestion des entreprises. Les syndicats avaient alors accès, en participant à des comités conjoints, aux rapports financiers et aux mesures de formation de la main-d'œuvre (Jalette et coll., 2005). Les principaux objectifs alors visés par le recours aux contrats sociaux étaient la flexibilité de la main-d'œuvre, la stabilité des emplois et l'intéressement des employés. Les parties qui évoluaient dans un climat d'instabilité souhaitaient prolonger la durée des conventions collectives, et ce, sans contrevenir aux dispositions alors prévues au *Code du Travail* (L.R.Q. c. C-27). Avant la modification de l'article 65 du *Code du Travail* en 1994, la durée des conventions collectives ne pouvait pas excéder trois ans. L'adoption d'un contrat social venait donc établir un engagement commun des parties à reconduire la convention collective du travail en vigueur à son expiration. À cette époque, c'était le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie qui participait activement à l'élaboration des premières ententes de longue durée. Celles-ci devaient respecter sept caractéristiques : la transparence économique et de gestion, la qualité totale, l'élaboration et l'application d'un plan de développement de ressources humaines, la stabilité de l'emploi, la capacité d'adaptation par la flexibilité et la mobilité dans l'organisation du travail, la mise en place et le fonctionnement d'un mécanisme de gestion de l'entente, en plus de dispositions garantissant la poursuite des opérations de l'entreprise au-delà de la durée convenue dans la convention collective (CSN, 2000). Mentionnons que la signature du premier contrat social en 1991 chez Aciers Inox Atlas a été perçue comme un tournant important dans les relations du travail (CSN, 2000). Depuis l'adoption de la Loi 116 par contre, l'intérêt pour les contrats sociaux a nettement diminué (Mayer et Bourque, 1999). Cette tendance à l'adoption de contrats sociaux peut en effet être considérée comme le préalable à l'allongement de la durée des conventions collectives du travail.

## L'adoption de la loi 116 en 1994

Adoptée le 11 mai 1994 à la suite de pressions des acteurs patronaux, cette loi a permis une modification de l'article 65 du *Code du Travail* (L.R.Q. c. C-27) et le déplafonnement de la durée maximale de la convention collective du travail. Certaines exceptions s'appliquent puisque les premières conventions collectives du travail et celles couvrant les secteurs public et parapublic doivent toujours respecter la limite de trois ans.

Selon une étude du Ministère du Travail (2000), plusieurs avantages ont cependant découlé de l'adoption de la Loi 116. Pour les employeurs, cette loi a favorisé une paix industrielle plus longue, une plus grande stabilité, une plus grande performance de leurs opérations, une meilleure capacité à faire des prévisions à long terme pour le développement et les investissements et un meilleur contrôle du coût de leur main-d'œuvre (Maschino et coll., 2001). Contrairement aux employeurs, les syndicats étaient plutôt défavorables à l'adoption de la Loi 116. La crainte de voir les droits des travailleurs brimés était en effet très vive. Mentionnons que l'allongement de la durée des conventions collectives du travail limite en effet les possibilités des travailleurs d'exercer leurs droits et des moyens de pression (Murray, 2001). Malgré ces craintes, le déplafonnement de la durée des conventions collectives de travail a permis aux syndicats d'enregistrer certains gains : l'obtention de promesses d'investissements, une meilleure protection et une consolidation des emplois, un partage plus équitable des profits, une participation aux avantages liés à la réorganisation du travail et à la stabilité économique (Ministère du Travail, 2000). Cette loi aurait donc permis, malgré tout, d'instaurer une certaine forme de partenariat entre les parties et une négociation de type continu.

Par contre, certains désavantages sont aussi liés à la loi. En premier lieu, nous devons mentionner que les patrons et les syndicats n'ont pas un pouvoir de contrôle sur l'évolution et l'influence des marchés de l'économie en général. Lorsque la situation économique change, les conventions collectives peuvent devenir des sources de rigidité importante. « La convention collective de longue durée constitue en ce sens "un pacte" à

moyen et long terme grâce auquel les acteurs peuvent s'entendre sur des objectifs communs ainsi que sur les moyens de les atteindre » (ministère du Travail, 2003 : 2). La prochaine section aborde plus directement la question de l'allongement de la durée des conventions collectives du travail.

### 1.2.1 Allongement de la durée des conventions collectives du travail

Cette section vise une compréhension plus approfondie du phénomène de l'allongement des conventions collectives du travail. Elle permet de nous indiquer s'il s'agit d'une situation unique au Québec et au Canada, ou alors si l'on peut observer une tendance similaire pour les États-Unis.

#### 1.2.1.1 Tendance Nord-Américaine

Le Québec est un cas particulier lorsque l'on parle de la durée des conventions collectives. Nous remarquons en effet que la situation québécoise, comparativement à celle qui prévaut à l'échelle internationale en matière de durée des conventions collectives, se démarque.

**Tableau 3 Durée des conventions collectives au Québec en 2013, secteur public et privé confondus**

	Nombre de salariés visés	Pourcentage des salariés visés (%)	Nombre de conventions collectives analysées	Pourcentage des conventions collectives analysées (%)
0 à 12 mois	3 040	2,37 %	75	4,15 %
13 à 24 mois	5 446	4,25 %	115	6,36 %
25 à 36 mois	35 387	27,58 %	565	31,25 %
37 à 48 mois	26 013	20,28 %	303	16,76 %

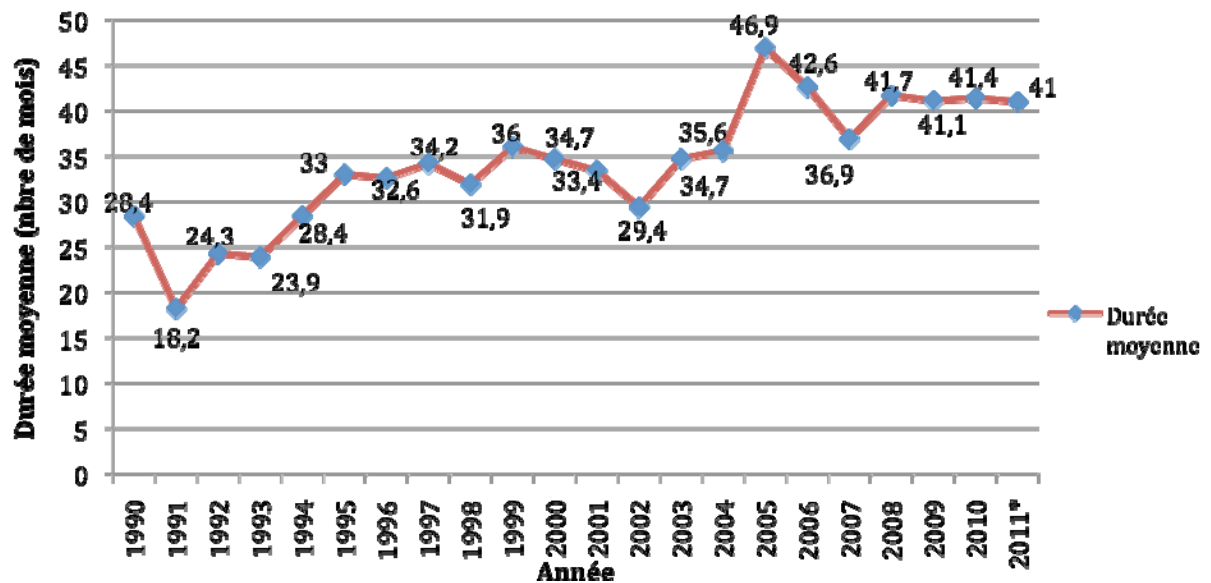
49 à 60 mois	28 973	22,58 %	447	24,73 %
61 à 72 mois	16 806	13,1 %	178	9,84 %
73 à 84 mois	9 074	7,08 %	103	5,69 %
85 mois et plus	3 547	2,76 %	22	1,22 %
TOTAL	128 286	100 %	1 808	100 %

Source : Ministère du Travail, Septembre 2013.

Comme nous le démontre le Tableau 3, près de 42 % des conventions collectives conclues en 2013 sont d'une durée de trois et moins. Les données révèlent également que 43 873 salariés sont visés par une convention collective de 36 mois et moins (de courte durée), 54 986 salariés sont visés par une convention collective comportant une durée de 37 mois à 60 mois (de moyenne durée) et 29 427 salariés sont visés par une convention collective s'échelonnant sur une période de 61 mois et plus (de longue durée). Nous retenons ainsi que la présence de conventions collectives ayant une durée supérieure à trois ans est toujours un phénomène présent au Québec en 2013. Selon la définition du ministère du Travail concernant la durée des conventions collectives, nous concluons également que la majorité des salariés visés sont assujettis à une convention collective de moyenne (37 à 60 mois) ou de longue durée (plus de 60 mois).

Au Canada, en 2005, la durée moyenne des conventions collective de travail sous juridiction fédérale était de 47 mois tandis qu'en 2007, 67 % des ententes ratifiées étaient de 36 mois (Payette, 2008). À l'échelle canadienne, la tendance est un retour aux conventions de trois ans (voir le Graphique 3).

### GRAPHIQUE 3 DURÉE MOYENNE DES CONVENTIONS COLLECTIVES AU CANADA, 1990-2011\*



Note : 2011 : les données couvrent la période de janvier à août 2011.

Source : RHDCC, 2011

Plusieurs contrats de cinq ans ont été signés en Colombie-Britannique en 2005 en prévision des Jeux olympiques de 2010. La réduction de la durée en 2007 s'explique largement par les conventions de l'industrie de la construction, qui sont par tradition de trois ans ; enfin, plusieurs motifs expliquent la durée des contrats, tels que des projets d'investissement, la concurrence, les difficultés ou des succès économiques ou même le désir mutuel de ne pas renégocier rapidement.

#### Durée des conventions collectives aux États-Unis

Dans une étude réalisée aux États-Unis en 1995, un échantillon de 400 contrats de travail est prélevé des 4000 conventions collectives qui forment la base de données administrée par le *Bureau of National Affairs Inc.* Cette étude permet de voir comment sont répartis les différents contrats de travail dans différents secteurs dépendamment de leur durée (Tableau 4). Grâce à cette étude, nous pouvons remarquer une augmentation des contrats ayant une durée de quatre ans ou plus passant de 9 % (en 1989) à 30 % (en 1995) en seulement 6 ans.

**Tableau 4 Répartition des contrats de travail selon différentes années  
(échantillon de 400 contrats de travail utilisé pour l'année 1995)**

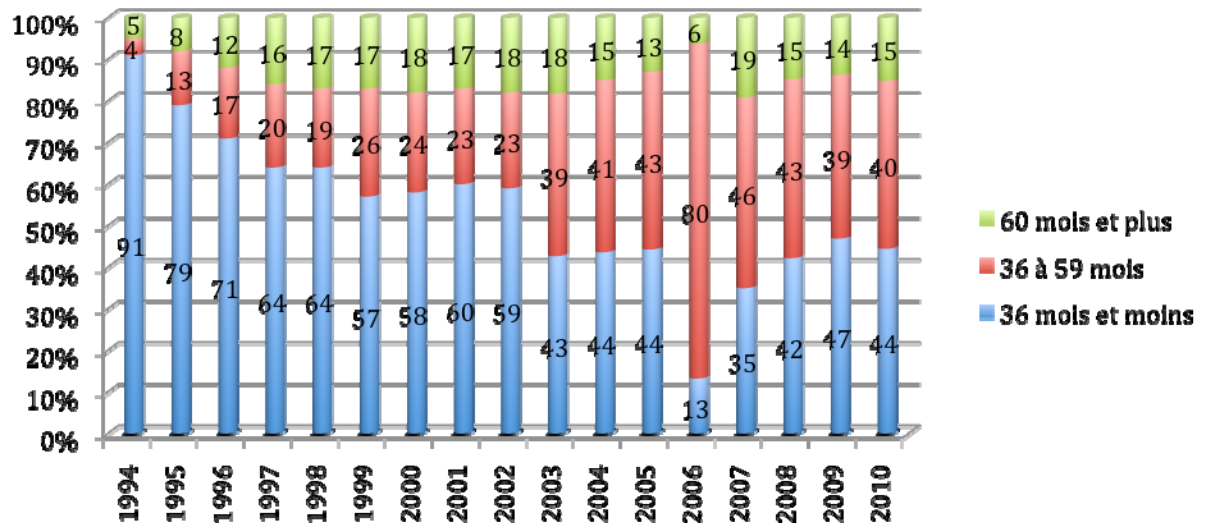
Années	1989	1992	1995
Contrats de 4 ans et plus	9 %	21 %	30 % (120 contrats)
Contrats de 3 ans	80 %	74 %	64 %
Contrats de 2 ans	n/d	5 %	5 %
Contrats de 1 an	n/d	n/d	(4 contrats) 1 %

\*Source : The Bureau of National Affairs, Inc, "Basic Patterns in Union Contracts"

Lorsque l'on observe le graphique 4, nous pouvons remarquer que la tendance à adopter des conventions collectives d'une durée de trois à cinq ans aux États-Unis a augmenté entre 1994 et 2006, mais est en baisse depuis cette date.

En somme, nous remarquons qu'au Canada et aux États-Unis, la tendance au retour aux conventions collectives de trois ans et moins se renforce depuis quelques années alors qu'au Québec, la situation semble différente. Dans cette province canadienne, les conventions collectives de plus de trois ans marquent fortement le paysage des relations du travail.

#### GRAPHIQUE 4 PROPORTION DES CONVENTIONS COLLECTIVES SELON LA DURÉE (EN %), ÉTATS-UNIS, 1994-2010



\*Source : The Bureau of National Affairs, Inc.

##### 1.2.1.2 Motifs ayant menés à un allongement de la durée des conventions collectives

Plusieurs motifs ont mené à un allongement de la durée des conventions collectives de travail. Mayer (1999) a d'ailleurs mis en évidence le contexte dans lequel le ministère du Travail a présenté un projet de loi pour déplaçonner la durée maximale des conventions collectives en vue de s'adapter aux nouvelles réalités du monde du travail et de permettre aux entreprises de mieux répondre aux différentes pressions économiques qu'elles rencontrent (MAYER, 1999 : 10).

Le déplaçonnement de la durée des conventions collectives constituerait également le reflet d'une situation existante. En 1994, plus d'une quarantaine de conventions collectives de plus de trois ans avaient déjà été signées malgré la contrainte d'une durée maximale de trois ans prévue par la *Code du travail*. Le législateur a donc permis aux entreprises québécoises à cette époque, en permettant la conclusion de conventions collectives de longue durée et le maintien d'une paix industrielle prolongée, de faire face

à la concurrence internationale, de procéder à des investissements nécessaires et ainsi d'accroître leur performance (LE CORRE, 1994 : 23). Le Président du Conseil du Patronat du Québec de cette époque partageait d'ailleurs ce même point de vue. Selon Ghislain Dufour, « une entreprise ne devrait pas percevoir le contrat social comme une nécessité, mais plutôt comme un outil de gestion qui peut répondre aux difficultés économiques, mais aussi aux nouvelles réalités des années 1990 » (Bérard, 1994 :27). De plus, le Conseil du Patronat du Québec a toujours été favorable à l'adoption de la loi 116 qui avait été promise à plusieurs reprises par le gouvernement. Pour eux, ce projet de loi « est essentiel d'une part pour donner des assises juridiques aux conventions collectives de plus de trois ans signées au cours des dernières années (contrats sociaux) et d'autre part, pour permettre aux entreprises notamment aux sociétés étrangères intéressées à investir au Québec, à mieux planifier leurs investissements » (Conseil du Patronat du Québec 1994a : 2). La Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles (1992) était aussi d'avis que le contexte économique et les nouvelles réalités des relations du travail justifiaient en plus de la nécessité de disposer d'assises juridiques permettant les conventions collectives de longue durée, l'adoption de la loi 116. Le gouvernement s'est donc rangé derrière de tels arguments et a proposé de modifier l'article 65 du *Code du Travail* (L.R.Q., chapitre C-27) en vue d'assouplir la législation et de répondre aux défis posés par l'économie (Cherry, 1993 :1).

Du côté syndical, les opinions sur le sujet sont nettement plus nuancées. Bien que le président de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) de l'époque, Clément Godbout, ait eu une réaction favorable face à cette modification législative, il a émis certaines craintes à l'effet que des syndicats pourraient être dominés par des employeurs (Bérard 1994b :26). La Confédération des syndicats nationaux (CSN) a pour sa part réagi négativement à ce projet de loi en affirmant qu'il « porte atteinte au droit d'association et de négociation puisque les salariés peuvent être liés à une association pour une période pouvant aller jusqu'à six ans et demi ainsi qu'à des conditions de travail pouvant être inacceptables » (CSN 1993b :9).



Pour terminer, en réponse à tous ces points de vue, nous pouvons dégager un certain consensus parmi tous les auteurs. Deux facteurs semblent avoir motivé le législateur à adopter la Loi 116 :

« L'existence d'un certain nombre de conventions collectives dépassant le cadre légal de trois ans (contrats sociaux)

L'assouplissement des contraintes légales semble être souhaité par certains acteurs pour faire face aux défis de la mondialisation » (MAYER, 1999 : 12-13).

#### 1.2.1.3 La durée des conventions collectives au Québec

Selon les données du Ministère du Travail, il est possible de remarquer une nette tendance à l'allongement de la durée des conventions collectives depuis l'adoption de la Loi 116. D'abord, entre 1988 et 1991, moins de 1 % des conventions collectives s'étalaient sur plus de trente-six mois (3 ans). Avec la modification de l'article 65 C.T., la situation a nettement évolué. Pour apprécier les effets de cette modification législative, nous pouvons mobiliser l'étude de Mayer (1999) qui a analysé les résultats de l'enquête de Shawl (1996) portant sur 3722 conventions collectives signées et déposées au Ministère du travail entre le 10 mai 1994 et le 11 mai 1996. Le tableau 6 rapporte les principaux résultats en lien avec la durée des conventions collectives recensés par Mayer (1999).

Mayer (1999) tire plusieurs conclusions intéressantes par rapport à l'évolution des conventions collectives ayant une durée supérieure à 36 mois. Premièrement, le nombre de conventions collectives d'une durée de 0 à 36 mois demeure majoritaire (mais leur proportion diminue pour la deuxième période). Deuxièmement, le nombre de conventions collectives d'une durée de 37 à 59 mois a presque doublé entre la première période et la deuxième période de référence. De plus, le nombre de salariés couverts a presque triplé. Finalement, en regard des conventions collectives conclues pour une durée de 60 mois et plus, cette auteure remarque aussi une légère augmentation entre la première et la deuxième période.

**Tableau 5 Nombre total de conventions collectives signées entre le 11 mai 1994 et le 10 mai 1996 selon la durée**

Durée	Nombre de conventions collectives signées entre le 11 mai 1994 et le 10 mai 1995		Nombre de conventions collectives signées entre le 11 mai 1995 et le 10 mai 1996	
De 0 à 36 mois	Nb, (%) c.c. 1807 (87 %)	Sal touchés 112 426	Nb, (%) c.c. 1281 (77 %)	Sal. touchés 78 728
De 37 à 59 mois	126 (6 %)	8 435	231 (14 %)	23 114
60 mois	60 (3 %)	4 327	61 (4 %)	3 496
De 61 mois à 71 mois	32 (2 %)	2 310	36 (2 %)	3 097
72 mois et plus	41 % (2 %)	6 214	47 (3 %)	4 463
Total plus de 36 mois	259 (13 %)		375 (23 %)	
Total	2 066 (100 %)		1656 (100 %)	

Source : Tableau construit à partir des données de Shawl, 1996. Données tirées de Mayer, 1999.

Selon une étude menée par le Ministère du Travail en 2000, les conventions collectives de longue durée ont été négociées et ratifiées par des groupes de salariés de toutes les tailles identifiées, et ce, tant avant qu'après la révision du Code en 1994. Le nombre de conventions collectives de longue durée a augmenté rapidement entre 1994 et 1997 et a plafonné depuis. De plus, tous les secteurs de l'activité économique québécoise encadrés par l'article 65 du *Code du travail* ont eu recours à des conventions collectives de longue durée. Selon les données du Ministère du Travail, pour les conventions collectives conclues entre 2005 et 2008, nous remarquons en effet qu'il y a plus de 69,44 % des conventions collectives de travail ayant une durée de plus de trente-six mois : plus spécifiquement, 32,2 % des conventions collectives de travail ont une durée de 37 à 48

mois, 25,2 % ont une durée de 49 à 60 mois, 8,5 % ont une durée de 61 et 72 mois, 2,3 % ont une durée de 73 à 84 mois et 1,2 % ont une durée de 85 mois et plus (tableau 7).

**Tableau 6 Durée des conventions collectives conclues entre 2009 et 2012**

Durée des conventions	Nombre	%
0 à 12 mois	356	4,00 %
13 à 24 mois	522	6,00 %
25 à 36 mois	2095	26,00 %
Conventions collectives de plus de 36 mois	5168	63,48 %
37 à 48 mois	1836	23,00 %
49 à 60 mois	2264	28,00 %
61 à 72 mois	659	8,00 %
73 à 84 mois	320	4,00 %
85 mois et plus	89	1,00 %
TOTAL	8141	100 %

Ministère du travail, 2014.

L'ensemble des données précédentes nous permet donc de conclure à une nette tendance à l'allongement de la durée des conventions collectives de travail depuis l'adoption de la Loi 116. Les prochaines sections analysent les principales causes et conséquences de cette tendance.

#### 1.2.1.4 Les principales causes de l'allongement de la durée des conventions collectives de travail

Nous pouvons observer que l'allongement des conventions collectives peut se justifier par trois principaux facteurs. Selon une étude menée auprès de répondants syndicaux et patronaux par le Ministère du Travail (2003), les deux parties veulent d'abord établir un

contexte favorable à une amélioration durable des relations du travail (54 %), ce qui veut dire que les deux acteurs désirent augmenter leur recours à des stratégies de coopération. Ensuite, la direction demande une convention de longue durée pour réaliser des investissements portant sur plusieurs années (47 %). Finalement, le syndicat est prêt à s'accommoder d'une convention collective de longue durée afin de préserver au mieux la sécurité d'emploi (45 %) (Ministère du Travail, 2003).

De plus, selon le Conseil du patronat du Québec, « l'intention qui prévalait lors de l'adoption des modifications permettant le déplaçonnement des conventions collectives était de promouvoir la flexibilité dans l'aménagement de l'encadrement contractuel qui régit les parties en présence. Elles pouvaient devoir décider, selon leurs besoins et en fonction de la conjoncture, de la durée pour laquelle elles voudraient se lier, y compris des mécanismes de retenue, le tout pour passer à autre chose... et songer davantage à accroître le positionnement de l'entreprise et, partant, des emplois. » (p.6).

#### 1.2.1.5 Les principales conséquences de l'allongement des conventions collectives de travail

Les travaux portant sur l'allongement de la durée des conventions collectives se sont surtout concentrés sur leur contenu. Plus précisément, une étude menée par le Ministère du Travail (2000) révèle que le contenu des conventions collectives de longue durée ne se distinguerait pas vraiment de celui des conventions collectives de courte durée. En fait, le petit nombre (73/1317) de conventions collectives de longue durée comportant des clauses de réouverture soit de leurs clauses salariales ou monétaires laisse supposer que le champ du négociable n'a pas été modifié de façon substantielle depuis la révision du *Code du Travail* en 1994.

##### Clauses de réouverture

Nous pouvons effectivement observer des dispositions relatives à la réouverture de certaines clauses dans les conventions collectives de longue durée. Cela permet aux

parties de rouvrir la négociation sur certains sujets, souvent salariaux et normatifs. Selon une enquête du Ministère du Travail (2004), la longévité moyenne des clauses de réouverture est demeurée sensiblement la même pour les deux générations des conventions collectives étudiées<sup>2</sup>. Pour les conventions de 37 mois et plus, cette dernière s'élevait à 22,7 mois pour les conventions de 37 à 59 mois à la première génération et à 23,3 mois pour celles de la seconde. Pour les conventions collectives de 60 mois et plus, cette longévité moyenne des clauses de réouverture s'élevait à respectivement à 30,4 mois et à 31,4 mois. La majorité de ces clauses portaient sur les dispositions salariales (progression des taux et des échelles salariales) : c'était le cas de 61,1 % de ces clauses à la première génération et de 70,1 % à la deuxième génération. Cette étude révèle également que la méthode de règlement des différends la plus fréquemment utilisée demeure la négociation collective, surtout des clauses salariales et pécuniaires, suivie par la négociation accompagnée d'une possibilité d'arbitrage traditionnel.

Nous pouvons donc observer que les parties jugent l'introduction de clauses de réouverture importante. Il s'agit sans doute de conserver une marge de manœuvre pour adapter le contenu de la convention collective aux réalités du marché. Pour les syndicats, il s'agit aussi d'un moyen pour garder un certain contrôle sur de précieux acquis.

« Nous sommes d'accord avec le droit de faire varier l'amplitude de l'échelle salariale ou la transformation d'un taux unique en échelle salariale. Nous ne croyons pas pertinent ni équitable de figer dans le temps les structures salariales existantes. Ce serait comme prétendre qu'elles ont atteint un tel degré de perfection qu'il ne faudrait surtout pas y changer un iota. En réalité, de négociation en négociation, nous faisons évoluer les échelles salariales (...) » (Mémoire FTQ, 1999).

---

<sup>2</sup> La première génération comprend les conventions collectives de 37 mois et plus signées entre le 19 mai 1994 et le 31 décembre 1996. Par la suite, le renouvellement de ces conventions a permis de générer la deuxième génération, la troisième et ainsi de suite.

## **Chapitre 2. Problématique et question de recherche**

La littérature nous apprend que l'allongement de la durée des conventions collectives est un phénomène ayant pris beaucoup d'ampleur depuis l'adoption de la Loi 116. Les travaux antérieurs révèlent que les employeurs voulaient une plus grande stabilité et une paix industrielle d'une plus longue durée (Maschino et coll., 2001). Cela leur permettrait entre autres de pouvoir réaliser de plus gros investissements sans avoir peur que les employés aient recours à la grève. Pour les employés et les syndicats, l'allongement de la durée des conventions collectives leur a permis de conserver leurs conditions de travail pour une plus longue durée, et ainsi, leur a procuré une certaine sécurité d'emploi. Le fait que les conventions collectives soient plus longues a amené les acteurs patronaux et syndicaux à adopter de nouvelles stratégies de négociation (Boivin, 1998). Les auteurs s'entendent pour dire qu'une approche de concertation est maintenant utilisée pour permettre aux parties d'avoir des relations du travail plus saines (Ministère du Travail, 2003). Par contre, nous observons que les acteurs oscillent entre une approche de négociation traditionnelle et une approche de négociation raisonnée au moment de la négociation d'une convention collective (Ministère du Travail, 2002). Il semble donc que l'allongement de la durée des conventions collectives mènerait vers une nouvelle tendance au partenariat entre les acteurs.

Grâce à la recension des écrits sur la question, nous avons pu constater que peu de recherches ont été effectuées sur l'allongement des conventions collectives. Ces dernières sont de nature quantitative et se contentent généralement d'identifier et de démontrer le phénomène de l'allongement des conventions collectives selon les années et les secteurs. Quelques travaux nous permettent également de cerner les motivations des parties derrière la décision de procéder à l'allongement des conventions collectives. Plusieurs questions d'intérêt demeurent pourtant sans réponse. Outre les effets présumés, l'allongement de la durée des conventions collectives avantage-t-il l'une ou l'autre des parties? Quels sont les réels impacts d'une convention collective de longue durée sur le pouvoir des parties? Et plus généralement, sur les relations du travail locales? Peu de travaux, voire même aucun, se sont intéressés à ces questions. Pourtant, la durée de la

convention collective demeure un élément important pour les parties puisqu'ils doivent s'engager à respecter une paix industrielle pour toute sa durée. Il est donc pertinent de se questionner à savoir si l'une des parties pourrait être désavantagée dans cette relation.

À la lumière de ces constats, nous croyons nécessaires d'adopter une démarche de nature qualitative afin de mieux cerner les impacts réels de cet allongement de la durée des conventions collectives. *Notre question de recherche vise ainsi à déterminer quel est l'effet de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du travail locales?* Les prochaines sections permettront de mieux comprendre notre démarche de recherche.

## Chapitre 3 Considérations méthodologiques

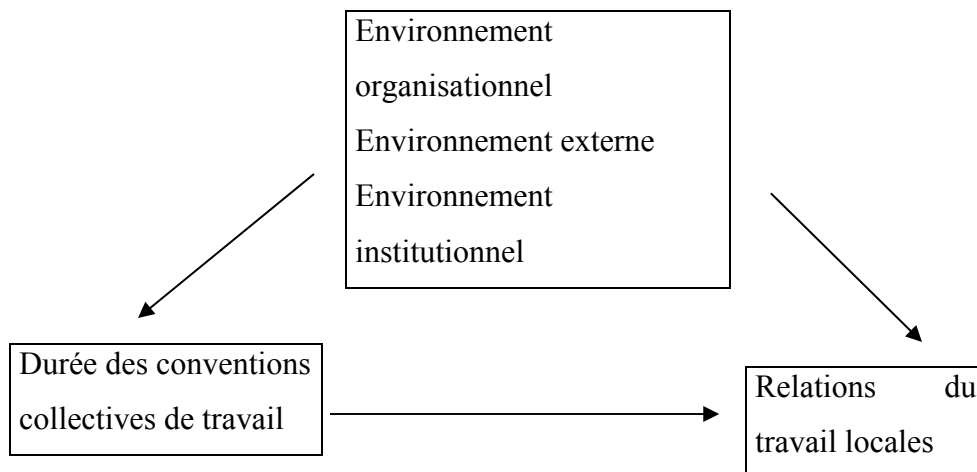
### 3.1 Modèle d'analyse de la recherche

Cette section présente tout d'abord le modèle d'analyse de la recherche qui permet d'établir les différentes relations entre les concepts jugés pertinents à notre étude. Nous exposerons ensuite le modèle opératoire, lequel permet de cibler les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer les concepts pertinents à notre recherche. Enfin, nous formulerons des propositions de recherche issues de la littérature que nous souhaitons vérifier empiriquement.

#### 3.1.1 Modèle conceptuel

La revue de littérature que nous avons effectuée nous a permis de constater qu'il y aurait plusieurs concepts, plus précisément des variables, dont nous devons tenir compte dans l'élaboration de notre modèle conceptuel (voir figure 1). La variable dépendante définie comme étant les *relations du travail locales*, la variable indépendante qui est la *durée des conventions collectives*, et finalement, la présence de la variable contextuelle, soit *l'environnement*.

**Figure 1 Modèle conceptuel de la recherche**





### 3.1.2 Variable dépendante : les relations du travail locales

La variable dépendante de cette étude, les relations du travail locales, est définie comme étant « l'ensemble des rapports économiques, sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail (en vue de la production de biens et de services), dans un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'État lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs recherchés par chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou par la législation» au niveau local (Dion, 1986 : 405).

Cette définition offre donc une vision très large des relations du travail. Dans notre étude, nous nous intéressons à la notion plus particulière des relations du travail locales, donc au sein d'une entreprise. Pour mieux apprécier cette variable, nous allons considérer trois concepts : 1) le déroulement de la négociation, 2) le conflit industriel, et 3) les ententes et les règles conventionnelles

Pour ce qui est du premier concept, le **déroulement de la négociation**, nous devons prendre en considération deux dimensions importantes. Tout d'abord, plusieurs stratégies peuvent être utilisées lors de la négociation collective. Ces stratégies peuvent avoir une grande influence sur les relations du travail locales d'où l'importance de les aborder. Les stratégies de négociation est un concept important à étudier dans notre recherche puisqu'elles viendront moduler le choix des acteurs à choisir une méthode de négociation ou l'autre (Turcotte, 2006).

Pour ce faire, nous avons tout d'abord relevé les définitions de ce concept les plus pertinentes pour notre étude. Pour débiter, il est important de comprendre ce que l'on entend par stratégies de négociation.

Bernatchez, (2003) définit la négociation comme un processus qui exige de recourir à des styles d'intervention qui incluent à leur tour des stratégies pratiquées dans le cadre d'échanges fréquemment en spirale. De plus, cet auteur décrit une stratégie comme l'art de coordonner des actions en agissant le plus habilement possible afin d'atteindre un but. Elle implique en conséquence des notions de planification, de modèle d'action, de modes de pensée et finalement de perspective (Mintzberg, 1994). Enfin, Bernatchez (2003) nous fait comprendre que peu importe si le style de négociation soit d'opposition ou de concertation, celui-ci inclut la mise en pratique de diverses stratégies telles que des stratégies de pouvoir ainsi que des stratégies relationnelles, argumentatives, temporelles ou informationnelles.

Malgré le fait que plusieurs auteurs définissent les stratégies de négociation, nous avons opté pour celle de Walton et McKersie (1965) puisqu'elle rejoint réellement le concept que nous voulions illustrer. Selon ces auteurs, la négociation collective comprend quatre sous-systèmes : la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes et la négociation intra-organisationnelle. Selon Boivin, Bourque, Poitras, Vallée et Thuderoz (2007), le processus distributif consiste en un jeu à somme nulle, où le gain qu'obtient l'une des parties en négociation est la perte de l'autre partie. Ensuite, selon ces mêmes auteurs, la négociation intégrative où nulle négociation ne peut aboutir sans un jeu à somme non nulle, où chacune des parties obtient une part de ce qu'elle revendiquait, de façon à ce qu'elles soient toutes ainsi « gagnantes ». Pour continuer, la structuration des attitudes représente une situation où chaque partie tente d'influencer l'autre, s'efforce de l'amener sur ses propres positions. Finalement, la négociation intra-organisationnelle se trouve au sein de chacun des camps en présence, quand le mandat doit se définir et les résultats de la négociation s'évaluer.

Ainsi, lors de la négociation, les acteurs subissent de grosses pressions de l'environnement qui est en constante évolution. Voilà pourquoi Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) ont découvert que plusieurs organisations utilisaient plus d'une méthode de négociation, leur permettant ainsi de s'adapter plus facilement à cette menace (Turcotte, 2006). Cela veut dire que les acteurs vont utiliser différentes stratégies

en adoptant des attitudes passant du conflit, à la limitation de l'agression, l'accommodation, la coopération et la collusion. Ils adapteront par la suite leur méthode de négociation à savoir s'ils utiliseront une méthode axée sur l'approche distributive ou intégrative. Dépendamment de la stratégie de négociation choisie, les relations au sein même des parties vont être modifiées, de même que la nature des mandats confiés aux négociateurs. Voilà l'importance de ces différentes dimensions dans notre modèle.

Ensuite, une autre dimension que nous allons analyser pour mieux cerner notre premier concept lié aux relations du travail locales consiste en la présence ou non de respect, de bonne foi et de confiance lors du déroulement de la négociation collective entre les parties. Cette dimension est aussi importante puisqu'elle aura une grande influence sur la tournure des relations du travail locales entre les parties.

Le deuxième concept à l'étude réfère à la notion de **conflit industriel**. La littérature nous apprend que « la plus grande incertitude juridique entourant les « contrats sociaux » porte sur la clause où les parties garantissent une paix industrielle pour la durée de l'entente » (Bourque et Vallée, 1994 : 9). Nous pourrions être portés à penser qu'ils renoncent au conflit, mais plusieurs manifestations autres que la grève et le lock-out sont possibles sur les lieux de travail. Hebdon (2005) démontre que « it is hypothesized that a blockage of one expression will cause conflict to take on more covert forms of that same expression and to shift to other permitted forms » (p.35). Selon ce même auteur, nous observons l'apparition de différentes expressions du conflit qui parfois peuvent être cachées et difficiles à détecter. Hebdon fait aussi remarquer que la baisse du recours au droit de grève crée une illusion de paix industrielle alors qu'en réalité, cela ne fait que masquer le nombre appréciable de moyens de pression exercés et un fort taux de conflits individuels.

Une première définition du conflit industriel est donnée par Hebdon et Stern (1998) : « A theory of the universe of conflict [must take] into account not only strikes but turn-over, absenteeism, sabotage, indiscipline or latent tendencies with these results » and second, the theory must describe both « latent and overt conflict », because « the absence of overt conflict is often a mistaken indicator of management effectiveness ». Une autre définition

donnée par Feuille et Wheeler (1981) démontre l'importance de ne pas considérer uniquement le recours à la grève comme seul indicateur représentant l'état du conflit industriel : « Industrial relations studies are so strongly preoccupied with strikes that they give short shrift to such other forms of conflict expression as grievances, job actions, sabotage and turnover. Changes in the efficacy of particular actions lead workers to choose alternative expressions of conflict ». Selon eux, les autres formes de conflits qui s'expriment sur le milieu de travail peuvent avoir des conséquences aussi néfastes sur l'entreprise qu'une grève.

En résumé, il ressort clairement de la littérature que l'analyse du conflit industriel doit considérer les diverses formes d'expression du conflit qui peuvent se manifester sur le milieu de travail. Ce point est particulièrement important pour le présent projet puisque les parties s'engagent à entretenir une paix industrielle pour la durée des conventions collectives de longue durée, ce qui veut dire que les parties renoncent aux droits de grève et de lock-out. Nous pourrions ainsi observer s'il y a présence d'autres formes de conflits qui se manifestent sur les lieux de travail. Selon Kerr (1964), "the list of industrial conflict expressions is "as unlimited as the ingenuity of man". Industrial conflict is a "multifaceted phenomenon" which is conceptually defined in broad terms to include such events as grievances, job actions, sabotage, and turnover but actually researched in narrow terms" (Feuille and Wheeler 1981 : 290). Wheeler (1981) fait aussi ressortir plusieurs expressions individuelles du conflit comme par exemple le roulement de la main-d'oeuvre, l'absentéisme, le manque de discipline et même les attitudes négatives. Bref, Hebdon (1998) résume sa théorie sur le conflit comme ceci : "The central proposition of the theory of conflict expression developed here is that blocking or facilitating one form of conflict will directly affect the incidence of other forms of conflict".

## Le conflit industriel : indicateur pour le climat RI?

Notre recension de la littérature nous a également permis de constater que des définitions très semblables sont généralement utilisées pour les concepts de conflit industriel et de climat des relations industrielles. En fait, il semble se dégager que le niveau de conflit industriel dans une entreprise peut révéler une grande partie de l'état du climat des relations industrielles de cette même entreprise.

**Le climat des relations du travail** a été défini de plusieurs façons dans la littérature. Nous retrouvons notamment des définitions des concepts de climat, de climat de travail, de climat des relations du travail et de climat des relations industrielles. Le climat réfère à « l'ensemble des conditions physiques, sociales et morales d'un milieu quelconque : usine, région, collectivité, etc. ayant une influence plus ou moins marquée sur le comportement psychologique des personnes qui doivent y vivre » (Dion, 1986 : 86). Le climat de travail consiste plutôt au « milieu de travail au regard des impressions qu'il produit chez les travailleurs et de l'influence qu'il exerce sur eux, d'où, en retour, le moral au travail (Dion, 1986 :86). Selon Roberge (1995), le climat des relations du travail serait un sous-concept du climat de travail.

Pour les fins de cette recherche, comme nous avons un intérêt particulier pour la qualité de la relation patronale-syndicale, nous allons plutôt mobiliser le concept de **climat des relations industrielles** (Bakke, 1947; Slitcher, 1947; Thornicroft, 1993; Dasmalchian, Blyton et Adamson, 1991; James et Jones, 1974), lequel peut être considéré comme équivalent (qui produit le même effet) que le climat des relations de travail<sup>3</sup>. Le climat des relations industrielles « is generally used to describe the nature and quality of relationships between labor and management in the organization (...) Industrial relations climate reflects the perceptions of organizational members about the norms, conduct,

---

<sup>3</sup> À noter que Dion (1986) soutient que les concepts de relations du travail et de relations industrielles sont des synonymes.

practice and atmosphere of union-management relations in the workplace» (Dastmalchian, Blyton et Adamson, 1991 : 548 ).

Selon Bazinet (1999), « le climat des relations industrielles apparaît comme étant un concept permettant d'évaluer de manière précise et rigoureuse l'évolution de la relation entre les parties patronale et syndicale. Non seulement cet outil nous permet-il de vérifier si les programmes et mesures visant à favoriser le développement des relations plus coopératives parviennent à leur but, mais aussi de connaître précisément ce qui a moins bien fonctionné » (Bazinet, 1999 : 12-13). Selon Kochan, Katz et Mckersie (1986), le climat des relations industrielles s'intéresse particulièrement à ce qui se passe sur les lieux de travail. Il est vrai que les méthodes alternatives de négociation et de résolution des conflits focalisent sur le niveau fonctionnel des relations industrielles. Bazinet (1999) souligne cependant l'importance d'analyser si les comportements de relations industrielles au niveau des lieux du travail deviennent plus coopératifs ou non parce que c'est à ce niveau que sont implantées les mesures négociées par les parties. Selon Cooke (1990), trois variables permettent d'évaluer le climat des relations industrielles : les taux de griefs, l'absentéisme et les retards et la flexibilité des règles du travail. Selon lui, il ne faut pas s'intéresser aux perceptions ou aux attitudes des parties lorsqu'on évalue le climat. Il faut évaluer de manière **objective** et faire une distinction entre le climat des relations industrielles et les relations patronales syndicales. Pour Thornicroft (1993), le climat des relations industrielles (dans son cas le climat de travail) caractérise au contraire l'état des relations patronales-syndicales et reflète « le niveau de coopération, de confiance, de communication et de bonne foi entre les parties. On peut le caractériser par l'analyse des résultats de relations industrielles tels que l'absentéisme, le taux de roulement, les griefs, les grèves et lock-out ou encore par le comportement des parties lors de l'administration et de la négociation de la convention collective » (pp. 69-81). Enfin, selon Jalette et Bergeron (2002), le climat des relations industrielles doit être mesuré « (...) par un indice composé de quatre indicateurs : le taux de roulement, le nombre de mesures disciplinaires par salarié, le nombre de jours d'absence par salarié et le nombre de jours perdus pour cause d'accidents de travail par salarié » (p.555). Ils ajoutent que ces indicateurs, utilisés à maintes reprises dans bon nombre d'études,

constituent « des caractéristiques concrètes facilement observables du climat RI pour lesquelles les établissements étudiés, syndiqués ou non, compilent des données. Le regroupement de ces indicateurs vise principalement à accroître la validité de contenu de la mesure qui couvre ainsi diverses facettes du concept de climat RI » (p.556). C'est cette dernière définition que nous retenons pour les fins de notre étude puisqu'elle a été utilisée à maintes reprises dans diverses études.

Nous avons ensuite recours à une troisième dimension pour qualifier l'état des relations du travail locales, soit celle concernant **les ententes et les règles conventionnelles**. Ces éléments constituent en fait l'un des résultats de la relation entre les parties. Les règles fixées par le biais des différents types d'ententes conclues sont des éléments importants qui ont des impacts autant sur les relations futures entre les parties que sur les conditions de travail. Dans le cadre de cette recherche, les ententes et les règles conventionnelles font référence à trois types d'entente : 1 ) les ententes locales qui réfèrent aux accords qui sont annexés à la convention collective (Vallée, 1989), 2) les arrangements locaux, essentiellement des accords informels ou atypiques (Vallée, 1989) et 3) les règles conventionnelles ou les clauses de la convention collective (Hébert, Bourque, Giles, Grant, Jalette, Trudeau et Vallée, 2003; Vallée, 1989).

### 3.1.3 Variable indépendante : la durée des conventions collectives de travail

La variable indépendante de l'étude est la durée des conventions collectives conclues entre les parties. Elle réfère à la période pour laquelle la convention collective sera en vigueur. Au Québec, une convention collective doit être durée minimale d'un an. Il n'y a cependant pas de durée maximale, sauf pour une première convention collective où la durée maximale est prévue à trois ans. Il faut mentionner qu'une convention collective dont la durée n'aurait pas été spécifiée est présumée être d'une durée d'un an (articles 65 et 66 du *Code du travail*). Il faut spécifier également que plusieurs conventions collectives de longue durée comportent des clauses de réouverture (souvent sur les

aspects monétaires) qui fixent le moment où les parties auront à renégocier les matières visées.

#### 3.1.4 Variable contextuelle : environnement

La variable contextuelle de notre modèle est *l'environnement*, variable qui englobe l'environnement organisationnel, externe et institutionnel pour les fins de la recherche. Nous croyons qu'il est pertinent d'étudier cette variable puisque l'environnement de chaque entreprise diffère, ce qui peut influencer l'état des relations du travail locales. La littérature reconnaît que les variables environnementales peuvent en effet influencer autant le pouvoir que les structures et les stratégies de négociation (Sexton, 2001), et plus généralement, l'ensemble du système de relations industrielles à l'intérieur d'un établissement (Dunlop, 1958; Craig, 1975; Kochan, Katz et McKersie, 1994). Par exemple, Kochan et Katz (1988) identifient les contextes économique, démographique, social et technologique ainsi que les politiques publiques comme des facteurs susceptibles de modifier le processus et les résultats de la négociation collective. Pour leur part, Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) ont identifié quatre variables qui peuvent influencer le climat des relations du travail et plus généralement le résultat des relations industrielles que sont le contexte organisationnel, la structure organisationnelle, les politiques des ressources humaines et le contexte des relations industrielles. En somme, les recherches en relations du travail reconnaissent l'influence des variables environnementales sur les parties, leur relation et les résultats de cette relation.

#### 3.2 Modèle opératoire

Le modèle opératoire consiste en l'opérationnalisation des variables contenues dans le modèle conceptuel. Plus précisément, il s'agit de définir les variables en dimensions et en indicateurs, lesquels seront utilisés pour bâtir la grille d'entretien (voir les tableaux 8-9 et 10).



### 3.2.1 Variable dépendante : relations du travail locales

Dans la section précédente, nous avons établi que notre conception des relations du travail locales regroupait à la fois le déroulement de la négociation, les ententes et règles conventionnelles ainsi que le conflit industriel.

#### 3.2.1.1 Le déroulement de la négociation

La première dimension, le déroulement de la négociation collective, est développée pour vérifier, comme dans les travaux de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991), si les négociations s'effectuent dans une atmosphère de bonne foi, de confiance et si les parties respectent leurs engagements. Nous jugeons de plus nécessaire de vérifier quelles sont les stratégies de négociation utilisées par les parties. Ces dernières constituent un bon indice pour caractériser l'état de la relation entre les parties au moment des négociations, en plus d'avoir une incidence importante sur les relations en cours de convention collective.

Pour Bernatchez (2003), les stratégies de négociation consistent en l'art de coordonner des actions en agissant le plus habilement possible afin d'atteindre un but. Elles impliquent en conséquence des notions de planification, de modèle d'action, de modes de pensée et finalement de perspective (Mintzberg, 1994). Plus simplement, peu importe le style de négociation utilisé, qu'il soit d'opposition ou de concertation, il nécessite la mise en pratique de diverses stratégies telles que des stratégies de pouvoir ou encore des stratégies relationnelles, argumentatives, temporelles ou informationnelles (Mintzberg, 1994). Dans le cadre de cette recherche, nous allons nous référer à ces deux même types de négociation que ceux préconisés par Mintzberg. Nous retenons plus particulièrement les concepts développés par Walton et McKersie (1965) de négociation distributive (d'opposition) et de négociation intégrative (de concertation). Le processus distributif consiste en un jeu à somme nulle, où le gain qu'obtient l'une des parties en négociation se fait au détriment de l'autre partie. Ce type de négociation s'effectue sur la base de positions, dans un processus qui oppose des intérêts conflictuels. Les tactiques qui seront utilisées par les parties viseront alors à découvrir et à modifier le point de

résistance de l'autre partie. Les résultats obtenus par le biais de cette négociation proviennent de concessions réciproques. La négociation intégrative est plutôt considérée comme un jeu à somme variable. Les intérêts entre les parties sont alors plutôt convergents (certains peuvent être divergents), la négociation sert alors à régler les conflits pour lesquels les parties ont des intérêts communs. Dans le cadre de ce type de négociation, les parties vont utiliser une approche de résolution de problèmes.

Ce qui est important de considérer dans le cadre de cette étude, c'est que les parties vont souvent adopter plusieurs stratégies de négociation collective au cours d'une même ronde. En fait, « la stratégie de négociation comprendra à la fois une part planifiée de coopération et une autre où l'on utilisera des moyens de coercition ou d'affrontement à certains moments » (Bergeron et Paquet, 2006 :96). De plus, selon la stratégie de négociation choisie, les relations au sein même des parties vont être modifiées, de même que la nature des mandats confiés aux négociateurs, d'où l'importance de tenir compte de la stratégie de négociation dans cette recherche.

La deuxième dimension réfère au respect, à la bonne foi et à la confiance. Nous chercherons alors à établir quelle est la perception des parties quant au déroulement des négociations. Nous voulons vérifier s'ils croient que les négociations se déroulent dans une atmosphère de bonne foi et de confiance et avec le respect des engagements des parties.

### 3.2.1.2 Conflit Industriel

Pour apprécier l'état des relations du travail locales, nous nous intéressons enfin au concept de conflit. De manière plus spécifique, nous souhaitons identifier les manifestations possibles des conflits. Tel qu'établi, plusieurs recherches ont été effectuées en utilisant différentes dimensions pour mieux apprécier cette notion de conflit industriel comme les griefs, les mesures disciplinaires, l'absentéisme et le retard, les grèves et les lock-out, les accidents de travail et le roulement de personnel (D'Arcimoles, 1995; Huselid, 1995; Morin, Savoie et Beaudin, 1994, cités dans Jalette, 1997; Katz, Kochan et Gobeille, 1983; Katz, Kochan et Weber, 1985; Norsworthy et Zabala, 1985;

Mefford, 1986; Ichniowski, 1986; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Kleiner, Nickelsburg et Pilarski, 1995, cités dans Jalette et Bergeron, 2002). Par contre, pour les fins de notre recherche, nous nous concentrons sur la relation entre les parties patronale et syndicale. Nous retenons donc des indicateurs directement en lien avec cette relation, donc des indicateurs en mesure de nous renseigner sur un autre des résultats de la relation patronale-syndicale. Les indicateurs du conflit industriel de manière objective que nous retenons sont les suivants : taux de roulement, nombre de mesures disciplinaires par salariés, nombre de jours d'absences par salariés, nombre de jours perdus pour cause d'accident par salarié, les griefs et les grèves.

D'autre part, dans leurs travaux, Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) ont opérationnalisé ce concept par le biais de huit composantes (l'équité de la convention collective, la résolution des problèmes communs, les ententes négociées, le changement, la résolution des conflits, la circulation de l'information, la recherche du point de vue de l'autre et les comités conjoints) et de huit indicateurs. Pour les fins de cette recherche de nature qualitative, nous allons plutôt nous concentrer sur deux de ses composantes, lesquelles sont directement inspirées des travaux des auteurs. Nous avons en effet regroupé certains des éléments de leur modèle. La première composante à laquelle nous nous intéressons consiste en la qualité de la communication, de l'écoute et circulation de l'information entre les parties. Cette dernière s'inspire de la composante élaborée par Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) en lien avec la circulation de l'information. Pour les fins de la recherche, nous jugeons important de considérer également la qualité de l'écoute et de la communication entre les parties. Nous allons ainsi vérifier quelle est la perception des parties à cet égard. Notre deuxième composante regroupe plusieurs éléments du modèle de Dastmalchian, Blyton et Adamson (1991) : la résolution des problèmes communs et la résolution des conflits, le travail et les comités conjoints. Notre composante, résolution de problème et travail conjoint, vise donc à mieux saisir sur le terrain quel est le niveau de coopération entre les parties et les efforts déployés pour résoudre les problèmes et les conflits communs. Nous allons ainsi viser à cerner la perception des parties quant à la qualité de la coopération et des efforts déployés pour résoudre les problèmes et conflits communs. Cette composante sera également vérifiée

empiriquement en nous intéressant au recours ou non par les parties aux différents services offerts par le ministère du travail, lesquels ont été élaborés pour aider les parties à améliorer le climat de confiance et le dialogue nécessaire au maintien de relations du travail non antagonistes (Maschino et coll., 2001). Ces comités sont les suivants : initiation à la négociation basée sur les intérêts, la médiation préventive, le séminaire en relations du travail, le service de médiation préarbitrale et l'aide à la formation d'un comité de relations du travail. Nous allons finalement vérifier la présence ou non de divers comités mis en place par les parties. Nous souhaitons vérifier le nombre de comités, les sujets sur lesquels ils se penchent et les résultats générés par ce travail conjoint. Ces comités sont créés pour aborder différents sujets, par exemple, les relations du travail, la réorganisation du travail, les changements technologiques, la santé et sécurité, la formation, etc.

### 3.2.1.3 Les ententes et les règles conventionnelles

Pour analyser le concept d'ententes et de règles conventionnelles, nous analyserons trois types d'ententes susceptibles d'être conclues par les parties. D'abord, les ententes locales réfèrent aux accords qui sont annexés à la convention collective. Ces ententes, souvent rédigées sous forme de lettre d'entente, peuvent être conclues en cours de convention collective. Mentionnons que selon l'article 72 du *Code du travail*, les annexes ou les lettres d'entente liées à la convention collective ont aussi le même effet, à la condition qu'elles soient déposées auprès du ministre du Travail. Nous jugeons donc important d'analyser ce type d'entente puisqu'il demeure à notre avis un bon indicateur quant au degré de confiance entre les parties et leur volonté de solutionner les problèmes lorsqu'ils sont vécus. Pour Vallée (1989), ces ententes « définissent des programmes spéciaux portant par exemple sur les mouvements du personnel, la sélection, la formation des salariés. Ils apportent une réponse ponctuelle à une situation particulière bien délimitée dans le temps. Ils n'ont pas de portée générale comme les règles définies par la convention collective » (p. 50). Dans la classification de Vallée (1989) ce type d'entente correspond aux accords formels conclus entre les parties, donc à des actes complémentaires de la convention collective. Ensuite, les arrangements locaux font

référence aux accords librement négociés par les parties et qui ne sont pas intégrés à la convention collective. En d'autres termes, il s'agit d'arrangements qui n'ont aucune force contraignante sur le plan juridique (Morin et Blouin, 1986). Pour Vallée (1989), ces accords sont atypiques et informels et échappent au régime juridique de la convention collective d'autre part (accords informels). Cette auteure ajoute qu'autant les ententes locales que les arrangements locaux indiquent l'existence d'une négociation continue où sont mises en œuvre des stratégies réglementaires fondées sur des pouvoirs déjà juridiquement encadrés par le système de relations professionnelles et des stratégies décisionnelles liées au pouvoir que le syndicat détient comme acteur quotidien de l'organisation. Enfin, les règles conventionnelles réfèrent aux «règles édictées dans une convention collective (les règles conventionnelles) fixent par avance les mesures qui s'appliqueront dans certaines situations qui se présenteront pendant la durée de la convention collective. Parce que la règle se veut claire, les interventions des acteurs sont de prime abord limitées à son application » (Vallée, 1989 : 54).

À ce propos, Mayer (1999) a établi que les conventions collectives de longue durée devraient contenir des clauses typiques. Elle les a regroupé en sept clauses soit : 1) Transparence économique et de gestion, 2) Participation à la gestion, 3) Programme de qualité totale, 4) Formation, 5) Flexibilité dans l'organisation du travail, 6) Stabilité de l'emploi et 7) Mécanisme de gestion de l'entente. Nous tenterons de décrire chacune de ces dimensions le plus précisément possible à l'aide de l'approche utilisée par Mayer (1999) puisque le Ministère de l'Industrie du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST) ne fournit pas de définition explicite à ce sujet. Pour illustrer ce que nous retrouvons dans ces diverses catégories, Mayer (1999) utilise deux volets différents : « la première entente qualifiée de « contrat social » où le MICST avait été impliqué soit l'entente signée par les parties patronales/syndicales chez Aciers Inoxydables Atlas en 1991, et afin de déceler s'il y a présence de sous-catégories dans chacun de ces indices, elle a utilisé un pré-test avec dix conventions collectives d'une durée supérieure à trois ans. Selon cette auteure, il est pertinent d'ajouter des sous-catégories puisque par exemple si « certaines conventions collectives ne contenaient pas un programme de formation, il était possible que les parties aient décidé d'introduire de

nouvelles mesures concernant la formation, ce qui pouvait apporter un éclairage différent par rapport aux premières ententes de longue durée ». « Cela permettra donc de pouvoir observer s'il y a présence ou non de changements dans chacune de ces catégories en tenant compte de certaines variations à l'intérieur de chacune » (Mayer, 1999).

Dans la prochaine section, nous décrirons d'abord chacune des catégories mentionnées ci-haut en se basant sur les travaux de Danièle Mayer (1999).

#### Transparence économique et de gestion

Dans cette première catégorie, il faut pouvoir aller déceler dans les conventions collectives s'il y a présence de certaines dispositions qui puissent permettre au syndicat d'avoir des informations sur l'entreprise. Ces renseignements peuvent concerner ou bien la gestion de l'entreprise, sa situation économique ou alors, sa situation financière. Dans son étude, Mayer (1999) met l'accent sur l'importance de séparer les informations économiques et financières de celles de la gestion de l'entreprise. Selon l'auteure, il se peut que dans certaines conventions, la partie patronale et syndicale décident de négocier ou bien une seule de ces deux options ou alors les deux. Mayer (1999) mentionne également qu'il ne faut pas s'attendre à avoir le type d'information précisément dans les conventions collectives. Ce qu'elle entend par type d'information est par exemple s'il s'agit d'un bilan financier, de prévisions budgétaires ou d'un plan de développement de l'entreprise. De plus, lorsqu'elle se base sur l'entente de renouvellement de la convention collective chez Acier Atlas, l'auteure se réfère à l'article 3.01 de cette entente. Elle qualifie cet article de « clause permettant au syndicat de partager l'information sur la gestion de l'entreprise et de clause sur l'information financière ».

Voici les dispositions prévues à l'article 3.01 de l'entente de renouvellement de la convention collective chez Acier Atlas :

« 1. Dans le cadre de la présente entente et de la période de changements qui prévaudra au cours de la réalisation des investissements majeurs prévus, les parties conviennent de mettre sur pied un mécanisme souple et permanent d'ajustement pour faciliter l'adaptation et les ajustements nécessaires à l'implantation efficace des changements.

2. Les parties conviennent donc de former un comité paritaire de relations industrielle composé de six (6) membres dont le mandat est de :

Faciliter les ajustements nécessités par la réalisation des investissements prévus et la solution des problèmes de relations de travail pouvant survenir du fait de l'expansion et de la modernisation.

Informar les parties de la teneur de ces changements anticipés ou en cours de réalisation.

Minimiser les impacts négatifs pour les employés et pouvant résulter des changements à apporter.

(...)

7. L'employeur transmet à la partie syndicale toutes les informations pertinentes au bon fonctionnement des travaux du comité. Toutefois, l'une ou l'autre partie peut requérir de l'autre que l'information diffusée au cours de la réunion soit tenue confidentielle ».

Comme vous avez pu le constater, suite à la formation de leur comité paritaire, les parties avaient comme objectifs : « de faciliter les ajustements amenés par les investissements de l'entreprise, d'informer les parties des changements en cours et à venir, et minimiser les impacts négatifs sur les employés » (MAYER, 1999). Ces objectifs correspondent bien à notre première catégorie soit : Transparence économique et de gestion.

### Participation à la gestion

Pour ce qui est de cette catégorie, Mayer (1999) démontre qu'il faut vérifier dans les conventions collectives s'il y a présence de dispositions qui permettent au syndicat de s'investir au niveau de l'organisation du travail. Dans l'article 3 de l'entente de renouvellement de la convention collective chez Acier Atlas, nous retrouvons une clause à cet effet qui stipule que l'organisation du travail pouvait être discutée par le comité paritaire en relations industrielles :

« 4. Le comité peut aborder toute question reliée à son mandat, en particulier, les questions concernant la formation de la main-d'œuvre et l'organisation du travail ».

Dans son étude, Mayer (1999) précise qu'elle tiendra également compte de certaines clauses qu'elles qualifient de « déclaration d'intention ». Cette clause se définit comme étant « un type de clause ne contenant pas d'engagement formel ». Comme exemple, l'auteure fait référence à une convention collective utilisée dans son étude où « les parties ont ajouté un texte à la clause sur le but de la convention qui prévoyait que la direction s'engage à fournir des conditions favorisant l'implication des employés et à les associer par divers mécanismes à la vision et aux objectifs de l'entreprise ».

### Programme de qualité totale

Dans cette troisième catégorie, nous cherchons à savoir s'il y a présence de dispositions concernant l'instauration d'un programme de qualité totale. Mayer (1999) utilise deux sous-catégories pour quantifier ces changements : vérifier s'il existe un comité dont le mandat est d'améliorer la productivité et l'efficacité de l'entreprise et vérifier si les parties ont décidé de mettre en place des dispositifs de mise en vigueur d'un programme de qualité totale. Voici un exemple de clause que nous devrions retrouver dans une convention collective, encore une fois, tirée de l'entente chez Aciers Inoxydables Atlas :

« Les parties s'engagent à collaborer activement aux différentes étapes de l'implantation d'un programme de développement visant l'amélioration des différentes fonctions de l'entreprise, cela selon le plan de qualité totale proposé par le Centre de recherche industrielle du Québec et conviennent de s'associer à part entière aux différents comités et activités reliés à ce programme. Il est entendu que la réalisation du plan de qualité totale peut être confiée au Centre de recherche industrielle du Québec ou à tout autre organisme ».

### Formation



Pour cette quatrième catégorie, Mayer (1999) souhaite observer s'il y a présence de « dispositions particulières où les parties ont prévu comment la main-d'œuvre augmentera ses compétences soit par la formation dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci par le biais d'institutions ». Pour bien comprendre ce que l'on recherche comme clause, Mayer (1999) nous donne un exemple de clause tiré de l'entente signée chez Aciers Inoxydables Atlas :

« L'employeur convient d'établir, avec la collaboration de la Commission de formation professionnelle de la Montérégie (CFP/Montérégie), un plan de développement des ressources humaines (PDRH) et d'associer le syndicat à toutes les étapes d'élaboration de ce plan. Le comité paritaire de relations industrielles prévu à l'article 3.01 de la présente entente, constitue l'instrument privilégié de cette collaboration entre les parties ».

Pour continuer, l'auteure rajoute deux sous-catégories soit : financement et comité paritaire. Selon elle, il est possible que de nouvelles dispositions soient ajoutées par les parties et que celles-ci ne soient pas aussi définies qu'un plan de développement des ressources humaines. Il faut donc vérifier s'il existe des dispositions concernant le financement de la formation (rémunération d'un salarié en formation, l'employeur assume les coûts reliés à une formation, ...) ou alors des dispositions reliées à l'introduction d'un comité comprenant un nombre égal de membres de la partie patronale et syndicale s'occupant de la formation au sein de l'entreprise.

#### Flexibilité dans l'organisation du travail

Pour ce qui est de cette cinquième catégorie, Mayer (1999) recherche des « dispositions introduisant une polyvalence au niveau des emplois ». Malheureusement, pour cette catégorie, il nous est impossible de citer une clause faisant partie de l'entente de renouvellement du contrat de travail d'Aciers Inoxydables Atlas puisque celle-ci n'en contient pas. Selon M. Philippe Tremblay (directeur de la Fédération de la Métallurgie (CSN)), une entente avait déjà été conclue entre les parties à ce sujet.

## Stabilité d'emploi

Cette sixième catégorie est illustrée dans l'entente de longue durée chez Aciers Inoxydables Atlas par une garantie d'emploi pour tous les salariés réguliers pour la durée de l'entente. Voici donc la première sous-catégorie de cet indice : plancher d'emploi.

2.01 « Pendant la durée de la présente entente, l'employeur s'engage à maintenir en tout temps un minimum de quatre cent dix (410) postes couverts par le certificat d'accréditation émis en faveur du syndicat.

Les salariés réguliers de l'unité de négociation à la date de signature de la présente entente, y compris ceux qui sont en congés autorisés ou qui reçoivent des prestations d'assurance-salaire ou de la CSST, sont réputés occuper des postes visés à l'article 2.01 ».

Pour continuer, une catégorie est ajoutée par Mayer (1999) dans la sous-catégorie plancher d'emploi. Il s'agit de la stabilité d'emploi conditionnelle. Celle-ci se définit comme étant « les cas où l'employeur s'engage à une garantie d'emploi à la condition que certaines conditions ne soient pas modifiées ». Ces conditions sont établies en fonction des besoins de l'entreprise et si ces besoins sont modifiés à la baisse, elle peut procéder à des mises à pieds (Mayer, 1999).

Voici un exemple d'une clause de stabilité d'emploi conditionnelle tiré d'une entente chez Kruger en 1993 dans la division du papier journal et du papier couché, à Bromptonville :

« Tous les employés détenant un poste régulier au 1<sup>er</sup> septembre 1993 (selon la liste ci-jointe) demeurent à l'emploi de l'usine sauf dans les situations suivantes :

a) Conversion industrielle conformément à l'article 20 de la convention collective de travail.

- b) Pénurie de commandes (excluant les employés couverts par l'entente selon le salaire annuel garanti : article 21.5 de la convention collective de travail).
- c) Cas fortuits, force majeure, actes de dieu ou autres circonstances hors du contrôle de la compagnie (e.g. pénurie de matières premières, incendie, panne d'électricité, etc.).
- d) Bris majeurs qui occasionnent une fermeture partielle ou totale de l'usine ou d'un service.
- e) Par attrition.

Cette garantie d'emploi n'est pas une garantie d'un minimum d'heures de travail par semaine. ».

Enfin une dernière sous-catégorie est amenée par Mayer (1999) : la déclaration d'intention. Celle-ci représente les « cas où les parties déclarent qu'elles visent une stabilité d'emploi sans engagement formel ». Pour illustrer ce principe, Mayer (1999) donne plusieurs exemples. Tout d'abord, une situation où dans une convention collective, la partie patronale et syndicale s'entend pour adhérer au principe stipulant que les investissements dans l'entreprise permettent de rivaliser ses compétiteurs et ainsi assurent la stabilité des emplois. Ensuite, une autre façon d'illustrer cette sous-catégorie est en limitant le nombre de mises à pied tout au long de l'entente. Enfin, comme dernier exemple, l'étude de Mayer (1999) cite une lettre d'entente signée avec le syndicat des employé-es de bureau de Leber-sur-Quévillon de Domtar où l'employeur confirme que :

« Considérant l'engagement du syndicat et de la compagnie à collaborer dans un nouveau type de gestion de relations de travail et d'échange d'information;

Considérant que les parties reconnaissent la priorité qu'elles désirent accorder à la poursuite de la réalisation d'objectifs décrit en annexe à la convention collective traitant de la réorganisation du travail;

La compagnie confirme la garantie que la réduction d'effectifs n'est utilisée qu'en tout dernier lieu à chaque étape du processus et qu'elle ne s'effectue que par attrition ou par tout autre moyen que les parties peuvent accepter;

Il est convenu que la disposition citée dans le paragraphe précédent sera incluse dans toute entente distincte de la convention collective pour la réorganisation du travail qui peut être signée entre les parties. »

### Mécanismes de gestion de l'entente

Cette dernière catégorie est subdivisée en trois sous-catégories : arbitrage de l'offre finale, arbitrage et réouverture normative. Pour commencer, l'arbitrage de l'offre finale consiste à vérifier si les conventions collectives « contiennent un mécanisme élaboré de recours à l'arbitrage de l'offre finale où l'on retrouve à quel moment une partie soumet son offre à l'autre partie, quand l'assemblée générale du syndicat doit se prononcer sur l'offre et, en cas de refus, le recours à un arbitrage où l'arbitre désigné par les parties doit choisir l'une ou l'autre des propositions sans aucune modification » (MAYER, 1999). Il est important de spécifier que la grève et le lock-out ne sont pas permis dans ce type de clause. Pour illustrer l'arbitrage de l'offre, l'auteure a retenu l'article 1.11 de l'entente signée par les parties patronales/syndicales chez Aciers Inoxydables Atlas en 1991 que voici :

« 1. Les parties conviennent d'un mécanisme de résolution des différends sur les clauses à incidence monétaire soit l'arbitrage des offres finales, dont la procédure détaillée est prévue ci-après, étant par ailleurs que la conclusion d'un règlement négocié totalement par les parties continuera d'être l'objectif prioritaire. Le mécanisme d'arbitrage prévu au présent article est réputé constitué conformément à la section 1 du chapitre IV du Code du travail du Québec.

2. Dans les cinq (5) jours du rejet par l'assemblée générale des membres de l'unité de négociation de la position patronale finale, le syndicat soumet à l'employeur sa position

finale sur les clauses à incidence monétaire et en fait parvenir trois (3) exemplaires au Directeur de la conciliation du ministère du Travail.

3. Une fois que les positions finales prévues aux articles 2.06 et 1.11.2 ont été soumises et déposées au Directeur de la conciliation du ministère du Travail, elles ne peuvent être modifiées, sauf par accord mutuel écrit des parties.

4. Le dépôt de la position finale du syndicat ne met pas fin à la négociation et les parties peuvent continuer à négocier pendant les cinq (5) jours qui suivent ce dépôt et peuvent alors conclure tout règlement des clauses à incidence monétaire qui leur semble approprié.

5. À défaut d'un règlement dans le délai prévu à l'article 1.11.4, la procédure d'arbitrage des offres finales s'applique. Malgré le déclenchement de ladite procédure, les parties peuvent conclure un règlement des clauses à incidence monétaire en tout temps avant la décision de l'arbitre.

6. À l'expiration du délai prévu à l'article 1.11.4, chaque partie désigne un assesseur et en informe l'autre partie. Les deux parties ont cinq (5) jours pour s'entendre sur le choix d'un arbitre. À défaut d'entente, l'arbitre est nommé par le ministre du Travail. Les parties feront des représentations auprès du ministre pour que l'arbitre soit nommé dans un délai maximum de dix (10) jours de l'échéance du délai prévu pour que les parties s'entendent sur le choix d'un arbitre.

7. Dès sa nomination, l'arbitre convoque les parties à une audition qui doit avoir lieu dans les quinze (15) jours de telle nomination. Lors de l'audition, chaque partie présente son point de vue et explique le contenu et le pourquoi de ses offres finales. Elle peut mettre en preuve tout élément pertinent.

8. Dans les dix (10) jours de l'audition, l'arbitre choisit la plus raisonnable parmi les offres finales soumises conformément aux articles 1.06, 1.11.2 et 1.11.3 et informe les parties de l'offre qui a été retenue comme règlement des clauses à incidence monétaire.

9. Pour rendre sa décision, l'arbitre doit tenir compte, entre autres, de la convention collective échue, des conditions de travail qui prévalent dans des entreprises semblables ou dans des circonstances similaires ainsi que des conditions de travail applicables aux autres salariés de l'entreprise.

10. L'arbitre ne peut faire aucune modification à l'offre qu'il sélectionne et ladite offre doit être sélectionnée dans son entier sur la base de son contenu intégral. Malgré le présent article, si les parties en arrivent à un règlement des clauses à incidence monétaire après que la procédure d'arbitrage des offres finales a été amorcée, mais avant que l'arbitre rende une décision en vertu de l'article 1.11.8, l'arbitre homologue ledit règlement, qui est alors réputé accepté et qui constitue les clauses à incidence monétaire de la nouvelle convention collective 1993-1996 ».

Pour continuer, la deuxième sous-catégorie soit celle de l'arbitrage représente une situation où la partie patronale et syndicale peut recourir à l'arbitrage s'il y a mésentente lors d'une réouverture de convention collective. Par contre, les parties ne prévoient pas à l'avance un plan spécifique de mécanisme d'arbitrage de l'offre finale. Dans son étude, Mayer (1999) évalue la présence d'une réouverture salariale (la façon dont les salaires sont négociés, les congés de maladie, les congés fériés, des primes, les assurances collectives, le congé annuel, les congés sociaux ou le régime de retraite) ou normative (les dispositions qui n'engendrent pas de coûts directs par rapport à la masse salariale). Pour illustrer plus précisément ce que nous recherchons comme réouverture normative, Mayer (1999) cite la clause 1.03 dans l'entente d'Aciers Inoxydables Atlas :

« Les parties conviennent que les clauses normatives de la convention collective 1990-1993 seront reconduites dans la convention collective 1993-1996. L'une ou l'autre des

parties peut, en tout temps pendant la durée de la présente entente, proposer par le biais du Comité paritaire de relations industrielles des modifications aux clauses normatives ».

En résumé, le concept d'ententes et règles conventionnelles se subdivise en trois catégories distinctes : premièrement, les ententes locales qui réfèrent à des accords annexés à la convention collective et qui sont déposés au ministre du Travail ce qui leur procure une valeur au point de vue juridique, deuxièmement, les arrangements locaux qui sont des accords informels négociés entre les parties, mais qui n'ont aucune valeur d'un point de vue juridique (et qui ne sont pas intégrés à la convention collective), et finalement, les règles conventionnelles qui sont regroupées en sept catégories par Mayer (1999) que voici : 1) **la transparence économique et de gestion** qui permet au syndicat d'obtenir de l'information sur l'entreprise; 2) **la participation à la gestion** qui représente un investissement de la part du syndicat dans l'organisation du travail; 3) **le programme de qualité totale** qui est démontré par l'instauration d'un programme de qualité totale par les acteurs; 4) **la formation** qui permet d'augmenter les compétences de la main-d'œuvre par la formation à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise; 5) **la flexibilité dans l'organisation du travail** qui illustre une polyvalence au niveau des emplois; 6) **la stabilité de l'emploi** qui signifie une garantie d'emploi par l'employeur; et 7) **le mécanisme de gestion de l'entente** qui se définit par l'arbitrage de l'offre finale, l'arbitrage (pour une réouverture salariale ou normative). Le fait d'évaluer ces composantes nous permettra de comparer les différences dans le contenu d'une convention collective de courte durée par rapport à celui d'une longue durée, et d'observer s'il y a une modification qui s'effectue au niveau du contenu de la convention collective lorsqu'il y a allongement de celle-ci.

**Tableau 7 Opérationnalisation de la variable dépendante : relations du travail locales**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
1. Déroulement de la négociation collective	1.1. Stratégie de négociation	1.1.1. Stratégie Distributive	1.1.1.1. : Négociation sur la base de positions, processus qui oppose des intérêts conflictuels, tactiques qui visent à modifier le point de résistance de l'autre partie, concessions à effectuer.
		1.1.2. Stratégies intégrative	1.1.2.1. : Présence d'intérêts plutôt convergents, négociation sur la base des intérêts à régler un problème commun, processus de résolution de problème
		1.1.3. Stratégie Mixte	1.1.3.1. : Présence d'éléments des stratégies distributives et intégratives au cours d'une même négociation.
	1.2. Respect, de la bonne foi et de la confiance		1.2.1.1. : Perception quant au déroulement des négociations dans une atmosphère de bonne foi et de confiance avec respect



			des engagements des parties
2. Conflit Industriel	2.1. Objective (climat RI)		2.1.1. Taux de roulement 2.1.2. Nombre de mesures disciplinaires par salariés 2.1.3. Nombre de jours d'absences par salarié 2.1.4. Nombre de jours perdus pour cause d'accident par salarié 2.1.5. Griefs 2.1.6. Grèves
	2.2. Subjective	2.2.1. Qualité de la communication, de l'écoute et circulation de l'information	2.2.1.1. Perception des parties quant à la qualité de la communication, de l'écoute et de l'échange d'information.
		2.2.2. Résolution de problème et travail conjoint	2.2.2.1. Perception des parties quant à la qualité de la coopération et des efforts déployés pour résoudre les problèmes et conflits communs 2.2.2.2. Recours aux services du ministère pour améliorer les relations entre les parties. 2.2.2.3. Présence de comités conjoints : nombre et sujets. sur différents sujets : comité de relations

3. Ententes et règles conventionnelles		3.1. Ententes locales (lettres d'entente)	3.1.1. Nombre 3.1.2. Contenu
		3.2. Arrangements locaux : ententes informelles non déposées à la C.R.T.	3.2.1. Nombre 3.2.2. Contenu
		3.3. Clauses de la convention collective	3.3.1. Modification du contenu de la convention collective de travail depuis l'adoption des conventions collectives de travail de longue durée 3.3.2. Présence des clauses typiques de Contrat social -Transparence économique et de gestion -Participation à la gestion -Programme de qualité totale -Formation -Flexibilité dans l'organisation du travail -Stabilité de l'emploi -Mécanisme de gestion de l'entente

### 3.2.2 Variable indépendante : durée de la convention collective de travail

La variable indépendante de la recherche réfère à la durée de la convention collective en vigueur dans un établissement. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux conventions collectives de longue durée. Le Ministère du Travail a adopté le système de classification suivant en ce qui a trait à la durée des conventions collectives : 0 à 12 mois, 13 à 24 mois, 25 à 36 mois, 37 à 48 mois, 49 à 60 mois, 61 à 72 mois, 73 à 84 mois et 85 mois et plus. Nous pouvons également nous référer au système de classification de Maschino et coll. (2001) qui regroupe les conventions collectives en trois catégories principales en fonction de leur durée : 1) de courte durée (trois ans ou moins ou 0 à 36 mois), 2) de durée moyenne (plus de trois ans à moins de cinq ans ou de 37 à 60 mois) et 3) de longue durée (cinq ans et plus ou 60 mois et plus). Dans le cadre de cette recherche, nous allons donc séparer les conventions collectives en deux catégories. Nous étudierons elles de 60 mois et moins et celles de plus de 60 mois.

**Tableau 8 Opérationnalisation de la variable indépendante : la durée des conventions collectives**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Durée des conventions collectives (VI)			1.1 Le nombre d'années que comporte la convention collective

### 3.2.3 Variable contextuelle : environnement

Pour opérationnaliser notre variable contextuelle, nous nous inspirons des modèles de Kochan, Katz et McKersie (1986) et du modèle de Dasmalchian, Blyton et Adamson

(1991). Nous avons divisé l'environnement en trois dimensions : l'environnement organisationnel, externe et institutionnel (voir le tableau 10).

L'environnement organisationnel peut sans aucun doute influencer l'état des relations du travail locales de même que les parties elles-mêmes (objectifs poursuivis, valeurs, etc.) De nombreux facteurs sont susceptibles d'influencer les relations du travail locales. Selon Dasmalchian, Blyton et Adamson (1991), il faut tenir compte notamment de la taille, de l'âge, du type de propriété, de la dépendance envers la main-d'œuvre, des changements (technologiques, organisation du travail, etc.), de la structure et du processus décisionnel et du système de contrôle des décisions. À ces facteurs, nous jugeons nécessaire de prendre également en considération la stratégie concurrentielle de l'entreprise depuis ses origines (Grant, Rainville et Renard, 1998). Des auteurs comme Kochan, Katz et McKersie (1994) reconnaissent en effet l'importance d'aligner les stratégies de relations du travail à la stratégie compétitive de l'organisation.

L'environnement externe réfère davantage au marché du produit (étendue, parts de marché, ventes et cycle du produit), au marché du travail (types d'emploi, types d'industrie, taille de l'industrie, caractéristiques de la main-d'œuvre), et au contexte technologique (le type de technologie utilisé dans l'industrie) (Grant, Rainville et Renard, 1998 : 8; Kochan, Katz et McKersie, 1986).

L'environnement institutionnel est divisé en deux composantes. La première réfère aux politiques publiques qui peuvent avoir un impact sur les parties. Les politiques publiques fournissent en effet le cadre légal nécessaire à la négociation collective et interviennent dans les politiques, les stratégies et les structures syndicales (Zagelmeyer, 2003). De plus, ces dernières ont un impact sur les structures de négociation collective (régime centralisé ou décentralisé de négociation collective) (Kochan et Katz, 1988), et plus généralement sur la conduite des relations industrielles. Dans le cadre de cette recherche, nous visons justement à vérifier l'impact de la Loi 116 sur les relations du travail locales. Nous cherchons donc à vérifier si d'autres types de politiques publiques peuvent influencer la conduite des relations du travail locales. La deuxième composante réfère au contexte de

relations industrielles élaboré par Dasmalchian, Blyton et Adamson (1991), lequel a nécessairement un impact sur le climat et sur les stratégies des parties. Ces auteurs ont eu recours à de nombreux indicateurs pour mesurer cette dimension environnementale : le nombre de syndicats, la densité syndicale, l'âge du syndicat, l'histoire des relations du travail, la composition syndicale et l'intensité ainsi que la vie syndicale (Walton, Cutcher-Gershenfeld et MacKersie, 1994; Dasmalchian, Blyton et Adamson, 1991). Dans le cadre de notre recherche, nous reprenons ces indicateurs, en plus de considérer les valeurs et l'idéologie des parties. À ces indicateurs, nous souhaitons ajouter le pouvoir relatif des parties de manière explicite. Nous jugeons en effet qu'une partie ayant un avantage stratégique pourrait influencer davantage autant la durée et le contenu des conventions collectives que le déroulement de la négociation et des relations du travail. Sexton (2001) propose un modèle comportant cinq catégories de facteurs à considérer pour évaluer le pouvoir de négociation : financiers, économiques, psychologiques et comportementaux, sociopolitiques et résiduels. Il insiste toutefois sur l'importance des facteurs économiques dans le secteur privé puisque les arrêts de travail sont essentiellement des affrontements économiques. Il mentionne également que les facteurs financiers sont importants à considérer puisqu'ils déterminent la capacité de payer des entreprises et la résistance financière des parties en cas de conflit. Dans le cadre de cette recherche, nous allons plus particulièrement nous intéresser à la lecture que font les acteurs du pouvoir relatif qu'ils détiennent ou que l'autre partie détient.

**Tableau 9 Opérationnalisation de la variable contextuelle : environnement**

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Environnement organisationnel			Taille (nombre d'employés) Âge (temps écoulé depuis la fondation) Type de propriété (société par action ou non) Degré de dépendance envers la

			<p>main d'œuvre (forte intensité en main d'œuvre ou en capital)</p> <p>Changements (nouvelles technologies, organisation du travail, etc.)</p> <p>Structure et processus décisionnels (degré de centralisation de la structure organisationnelle et décisionnelle)</p> <p>Système de contrôle des décisions (bureaucratique ou non)</p> <p>Stratégie compétitive (facteurs de compétitivité de l'entreprise)</p>
Environnement externe		2.1 Marché du produit	<p>2.1.1 Étendue du marché (local, régional, international)</p> <p>2.1.2 Parts de marché du produit</p> <p>2.1.3 Ventes</p> <p>2.1.4 Cycle du produit</p>
		2.2. Marché du travail	<p>2.2.1. Type d'emploi</p> <p>2.2.2. Type d'industrie</p> <p>2.2.3. Taille de l'industrie</p> <p>2.2.4 caractéristiques de la main d'œuvre</p>
		2.3. Technologique	2.4.1. Type de technologie dans l'industrie
Environnement institutionnel		3.1. Politiques publiques	3.1.1 Nature des interventions gouvernementales
		3.2. Contexte	3.2.1. Idéologies/valeurs des

		de relations industrielles	parties 3.2.2 Structure de négociation : degré de centralisation ou de décentralisation de la structure 3.2.3 Densité syndicale (proportion d'employés membres du syndicat) 3.2.4 Âge du syndicat (temps écoulé depuis l'accréditation syndicale) 3.2.5 Historique des relations du travail (événements marquants) 3.2.6 Composition du syndicat (sexe, âge, profession ou métier, niveau de scolarisation) 3.2.7 Intensité et vie syndicale (taux de mobilisation des membres, taux de participation aux activités syndicales et structure de délégués) 3.2.8 pouvoir relatif des parties
--	--	-------------------------------	---

### 3.3 Propositions de recherche

**P1 : Les relations du travail sont transformées par la durée d'une convention collective de travail, laquelle est influencée par l'environnement.**

Voici un auteur qui décrit la relation entre l'environnement et les relations du travail :  
« De nos jours, les relations du travail subissent l'impact d'une transformation rapide de la société, de la démographie et des technologies tout particulièrement. Pensons seulement au développement exponentiel des médias sociaux et des diverses technologies d'Internet et à la mondialisation de l'économie. Les entreprises doivent donc s'adapter

constamment pour faire face aux enjeux et aux défis engendrés par cette évolution de leur environnement interne et externe » (CRHA, 2010). Nous prenons pour acquis ce lien entre les changements environnementaux et les changements des relations du travail puisqu'ils ont été très documentés. Nous admettons donc ce lien : environnement sur stratégies de négociation, environnement sur ententes et règles conventionnelles et environnement sur conflit industriel, mais nous allons vérifier le lien durée des conventions collectives et relations du travail.

**P2 : L'allongement de la durée des conventions collectives de travail amène les parties à davantage recourir à des stratégies de négociation intégrative.**

Nous pouvons justifier cette proposition puisque « la convention collective de longue durée constitue en ce sens un « pacte » à moyen et à long terme grâce auquel les acteurs peuvent s'entendre sur des objectifs communs ainsi que sur les moyens de les atteindre » (Ministère du Travail, 2003 :2). Ce même auteur fait ressortir la volonté pour les parties d'améliorer leurs relations tout au long de la négociation et plus particulièrement d'établir « un contexte favorable à une amélioration durable des relations du travail, ce qui veut dire que les deux acteurs désirent augmenter leurs recours à des stratégies de coopération » (Ministère du Travail, 2003). Nous croyons aussi que l'adoption de stratégies intégratives sera plus fréquente en cours de négociation en raison de ce désir commun de coopération entre les parties. Compte tenu du contexte dans lequel évolue les parties depuis quelques années, la négociation basée sur les intérêts devrait être davantage utilisée puisqu'il serait « désormais primordial d'éviter les confrontations, d'avoir une attitude souple lors de la négociation afin de pouvoir favoriser la résolution de problèmes » (Grant et Paquet, 1998). Enfin, l'apparition de la concertation sur les milieux de travail pourrait aussi justifier un plus grand recours à des stratégies intégratives : « Selon une enquête réalisée par le ministère du Travail en 2003, la concertation représente en effet pour les acteurs patronaux et syndicaux un processus qui permet d'unir leurs efforts en vue d'apporter des solutions d'intérêt commun à des problèmes communément partagés » (Ministère du Travail, 2003 : 7). Selon l'analyse du



Ministère du Travail (2004), la concertation permet de véritablement élaborer des solutions aux problèmes des parties en plus de constituer un lieu d'échange d'informations importantes. Alors, comme vous avez pu le constater, la littérature fait état de plusieurs facteurs. Ceux-ci convergent dans le même sens qu'une stratégie dite intégrative soit : une négociation où les acteurs utilisent la NBI ou un processus de résolution de problème afin de régler un problème commun.

**P3 : L'allongement de la durée des conventions collectives de travail contribue à diminuer le nombre de conflits de travail**

**P4 : L'allongement de la durée des conventions collectives de travail contribue à changer la nature des manifestations du conflit sur le marché du travail**

En ce qui a trait à l'évolution des conflits de travail, l'étude de Jalette, Bourque et Laroche (2008) montre qu'il y a eu une baisse de la fréquence des conflits de travail au Québec au cours des trente dernières années. Les employeurs voulaient une plus grande stabilité et une paix industrielle d'une plus longue durée (Maschino et coll., 2001). Cela leur permettrait entre autres de pouvoir faire de plus gros investissements sans avoir peur que les employés aient recours à la grève. L'allongement de la durée des conventions collectives du travail limite en effet les possibilités des travailleurs d'exercer leurs droits et des moyens de pression (Murray, 2001). Voilà donc pourquoi nous anticipons qu'il y aura une baisse des conflits vu l'allongement de la durée des conventions collective de travail.

**P5 : L'allongement de la durée des conventions collectives transforme le contenu des conventions collectives de travail par l'intégration de clauses nouvelles.**

Pour commencer, la loi 116 a permis aux parties de négocier de façon continu et d'intégrer une clause de réouverture : « Cette loi aurait donc permis, malgré tout,

d'instaurer une certaine forme de partenariat entre les parties et une négociation de type continu » (Ministère du Travail, 2000). Un autre auteur parle de négociation continue : Cette auteure ajoute qu'autant les ententes locales que les arrangements locaux indiquent l'existence d'une négociation continue où sont mises en œuvre des stratégies réglementaires fondées sur des pouvoirs déjà juridiquement encadrés par le système de relations professionnelles et des stratégies décisionnelles liées au pouvoir que le syndicat détient comme acteur quotidien de l'organisation » (Vallée, 1989). De ce fait, s'il y a présence de négociation continue, nous nous attendons à voir l'apparition de clauses nouvelles (plus de clauses de réouverture, plus de lettres d'ententes, plus de clauses de transparence économique...). La littérature nous indique que « la majorité de ces clauses (dans les conventions collectives) portaient sur les dispositions salariales (progression des taux et des échelles salariales) » (Ministère du Travail, 2004). Par contre, la recension des écrits ne peut nous éclairer à savoir s'il y a une augmentation de la présence de ces clauses lors d'une convention collective de longue durée : « Il est difficile de répondre adéquatement à cette question. En effet, des 8728 conventions collectives inscrites aux systèmes du ministère du Travail le 1<sup>er</sup> janvier 2000, il n'y en avait que 1317 (environ 25 %) qui avaient été analysées » (Ministère du Travail, 2000 : 32-33). À la lumière de ce que nous avons pu retrouver dans la littérature, nous croyons qu'une de nos propositions devrait être : avec l'allongement de la durée des conventions collectives, on devrait contribuer à transformer le contenu des conventions collectives de travail par l'intégration de clauses nouvelles, puisque nous nous attendons à une augmentation de clauses nouvelles (clauses de réouverture, clauses de transparence économique, ...), de lettres d'entente et d'arrangements locaux.

**P6 : L'allongement de la durée des conventions collectives diminue le rapport de force du syndicat.**

La littérature nous apprend que « la plus grande incertitude juridique entourant les « contrats sociaux » porte sur la clause où les parties garantissent une paix industrielle pour la durée de l'entente » (Bourque et Vallée, 1994 : 9). Ce que nous avons dégagé de la revue de littérature est qu'en général, les auteurs s'entendent pour dire que malgré le

fait que les syndicats renoncent au droit de grève pour toute la durée de la convention collective, cela ne veut pas dire qu'ils n'auront pas recours à d'autres types de moyen de pression (Hebdon, 2005). Pour les fins de ce projet de mémoire, nous nous attarderons à savoir si ces autres formes d'expressions du conflit permettent au syndicat de conserver le même rapport de force que lorsqu'ils avaient le droit de recourir à la grève. Nous voulons également savoir si les syndicats ont réellement intérêt à signer ce genre d'entente, si les « aspects positifs » qu'ils en retirent sont aussi importants qu'est la paix industrielle pour la partie patronale.

## Chapitre 4. Méthodologie

Pour étudier les effets de l’allongement de la durée des conventions collectives de travail sur les relations du travail locales en entreprises, nous privilégions une recherche de type multidisciplinaire. Cette recherche s’inscrit donc dans plusieurs domaines, dont le droit et les relations industrielles (les relations de travail plus particulièrement). Nous faisons référence à ces deux domaines puisque, tout d’abord, la problématique soulevée dans la recherche est étroitement liée aux impacts de la modification de l’article 65 du *Code du travail* (la Loi 116). De plus, notre recherche s’intéresse à plusieurs volets des relations du travail, tant le contenu des conventions collectives ou des différents types d’ententes que la négociation, les pratiques de relations du travail et le conflit.

Notre devis de recherche comporte également un aspect comparatif puisque nous avons recours à une étude de contenu de conventions collectives pour répondre à notre question de recherche. Il s’agit d’effectuer une comparaison au niveau du contenu des conventions collectives d’une durée inférieure à cinq ans et celles dont la durée est supérieure à cinq ans. Ces cas seront d’abord analysés comme des entités distinctes et comparés entre eux par la suite.

Notre devis de recherche est également exploratoire, puisque ce dernier étudie un sujet qui est très peu documenté par la littérature. Nous avons en effet déjà établi l’absence de travaux empiriques qui s’intéressent à la question de l’effet de l’allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du travail locales en entreprise. Pour terminer, notre devis de recherche peut aussi être qualifié d’explicatif dans la mesure où nous tenterons de comprendre quels sont les effets de l’allongement de la durée des conventions collectives sur les parties. Nous viserons ainsi à établir des liens, des relations entre deux ou plusieurs variables par le biais d’une démarche hypothético-déductive (Gouvernement du Québec, 2009).

Dans la section précédente, nous avons fait état des différentes propositions de recherche que nous souhaitons vérifier empiriquement. L’approche déductive consiste donc à

commencer par élaborer une théorie sur le sujet qui nous intéresse, ensuite nous devons élaborer des hypothèses plus spécifiques, dans notre cas, des propositions de recherche, que nous pourrions vérifier empiriquement (Gavard-Perret et coll., 2008). Par contre, nous laisserons place à l'induction au cours du processus. La recherche inductive consiste pour sa part à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques (Gavard-Perret et coll., 2008 : 30).

Pour ce faire, nous utilisons une méthodologie de type qualitatif puisque celle-ci s'avère particulièrement efficace pour explorer des phénomènes complexes, tels que les motivations individuelles, l'apprentissage organisationnel ou les processus de décision (Gavard-Perret et coll., 2008 : 248). Cette méthode est justifiée puisque nous allons tenter de décrire de façon approfondie un phénomène spécifique. Cela nous permettra de comprendre comment les parties signataires structurent leurs choix stratégiques lorsqu'elles sont soumises à une convention collective de longue durée.

Finalement, la dernière caractéristique de notre devis de recherche consiste en ce qu'il porte sur un phénomène qui est étudié au fil de son évolution dans le temps. Cela veut dire que nous analyserons l'allongement de la durée des conventions collective du travail dans le temps. Nous effectuerons une comparaison avant et après l'adoption de la convention collective de travail de longue durée. Il s'agit d'une étude longitudinale plutôt qu'une étude transversale.

#### 4.1. Le plan d'observation de la recherche

Le plan d'observation permet de comprendre le processus que nous allons utiliser afin de réaliser notre recherche. Dans cette section, nous illustrerons la manière dont nous avons répondu à nos questions de recherche. Pour ce faire, nous présenterons d'abord la structure de la preuve retenue, à savoir l'étude de cas, en plus de démontrer comment doit s'effectuer la pratique d'une telle méthode. Ce faisant, nous pourrions mettre en évidence autant la méthode de collecte des données et l'instrument d'observation que la méthode d'analyse des données qui seront utilisés dans le cadre de la recherche. Ensuite, nous

présenterons les cas retenus dans le cadre de cette recherche. Enfin, nous ferons état de la validité de la recherche.

#### 4.1.1. La structure de la preuve

Comme nous l'avons établi, notre recherche consiste en l'étude d'un cas québécois où les parties ont signé une convention collective de longue durée. Inspirée des recommandations de Yin (1994), notre analyse sera initialement guidée par des propositions théoriques issues de la littérature. Nous ne nous sommes toutefois pas limités à confirmer ou à réfuter ces hypothèses initiales, mais sommes plutôt demeurés ouverts à l'émergence de nouvelles propositions théoriques, de nouvelles variables critiques et des liens imprévus issus du terrain (Merriam, 1998).

Selon Roy (2003), l'étude de cas s'avère la structure de preuve la plus appropriée pour documenter des phénomènes nouveaux ou peu documentés comme dans notre projet. L'étude de cas permet aussi d'observer des phénomènes qui sont uniques dans leur contexte, propres à leur secteur et à leur organisation, en plus de permettre d'étudier une multitude de variables, contrairement à un questionnaire, qui donne des résultats beaucoup plus restreints (Roy, 2003 : 171). Enfin, l'étude de cas nous semble la méthode la plus appropriée pour notre sujet d'étude puisque notre but premier est de retenir le plus d'informations possibles sur le sujet. Cette méthode est donc appropriée pour nous permettre de comprendre en profondeur le phénomène que nous étudions et de l'expliquer précisément.

##### 4.1.1.1 La pratique de l'étude de cas

Conformément aux recommandations de Merriam (1998), la présente recherche a été conduite en trois étapes : la préparation, l'actualisation et l'interprétation.

La phase de préparation

La phase de préparation doit servir à raffiner le problème de recherche. Plus particulièrement, nous allons au cours de cette phase 1) procéder à la revue exhaustive de la littérature, 2) compléter la formulation des propositions théoriques à vérifier sur le terrain et 3) identifier les personnes à rencontrer au sein de chaque entreprise ciblée. Nous allons également mener quelques entretiens exploratoires auprès d'interlocuteurs clés de l'industrie afin de mieux comprendre les causes et les principaux effets du déplaçonnement de la durée des conventions collectives.

La phase de l'actualisation : la collecte des données

La phase de l'actualisation est celle de la collecte des données. La méthode privilégiée dans le cadre de notre recherche est l'entretien semi-structuré. Puisque notre recherche est de type qualitatif, cela nous a permis d'explorer en profondeur les sujets choisis pour notre étude. Nous avons rencontré les membres du côté patronal et syndical de l'entreprise ciblée par la recherche qui sont les plus impliqués dans les relations du travail et la négociation de la convention collective. La durée des entretiens a varié entre 60 et 90 minutes. Du côté patronal, nous avons rencontré les responsables des relations du travail œuvrant au siège social ainsi que les conseillers en relations du travail en charge de négocier ou d'appliquer la convention collective des différents établissements couverts par l'étude. Du côté syndical, nous avons rencontré les conseillers syndicaux en charge également de négocier la convention collective et de veiller à son application. Au total, nous avons mené onze entretiens.

Pour ce qui est de l'instrument d'observation, nous avons utilisé une grille d'entrevue, laquelle a été adaptée en fonction de la partie que représente la personne interrogée (patronale ou syndicale). Cette grille a été construite à partir de questions formulées à l'aide de nos indicateurs. Ainsi, l'entrevue a porté sur les effets de la durée des conventions collectives sur les différents volets des relations du travail locales que nous avons ciblés : 1) le déroulement de la négociation qui couvre des indicateurs en lien avec les stratégies de négociation et le respect, la bonne foi et la confiance; 2) le degré de conflit industriel déterminé par des indicateurs comme les griefs, les grèves, le nombre de

jours perdus pour cause d'accident par salarié, le nombre de jours d'absence par salariés, nombre de mesures disciplinaires par salarié et le taux de roulement et 3) les ententes et les règles conventionnelles qui font référence à des indicateurs en lien avec le nombre et la nature des ententes locales, le nombre et le contenu des arrangements locaux, le contenu de la convention collective et la présence des clauses typique de contrat social. Mentionnons que nous procédons également à une analyse de contenu des conventions collectives du secteur, dont la démarche est présentée dans la section suivante. Nos entretiens ont aussi permis de caractériser l'environnement des entreprises ciblées (variable contextuelle), qui englobe l'environnement organisationnel, l'environnement externe et l'environnement institutionnel. Les questions porteront sur l'entreprise (âge, taille degré de centralisation de la structure organisationnelle, etc.), les marchés du produit et du travail et l'environnement technologique, les politiques publiques et le contexte de relations industrielles. Les personnes ciblées par les entrevues seront donc toutes soumises à des questions basées sur des sujets communs.

#### La phase de l'interprétation : organisation et analyse des données

La phase de l'interprétation consiste à dresser le plan d'analyse de nos données. Pour ce faire, nous avons mis à contribution la technique de l'appariement logique (Yin, 1994) qui consiste à comparer des phénomènes empiriques (observés) à des phénomènes prédits (les propositions théoriques de la recherche). Cette technique permet d'intégrer graduellement de nouveaux facteurs propres au milieu étudié pour rendre compte des effets de l'allongement de la durée des conventions collective sur les relations du travail locales. Nous avons aussi utilisé l'analyse de contenu et l'analyse documentaire pour le traitement de nos données.

L'analyse de contenu consiste en « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2003). Plusieurs étapes sont nécessaires pour réaliser ce type d'analyse. Premièrement, nous devons faire une intervention sur le corpus, c'est-



à-dire retranscrire les données qualitatives textuelles que nous avons récoltées lors des entrevues. Dans cette première étape, il est important de bien corriger le texte qui est retranscrit selon le traitement que le chercheur veut faire subir aux données (manuel ou automatisé) (Gavard-Perret et coll. 2008 : 253). Aussi, il est possible que nous ayons besoin de faire une remise en ordre des éléments du corpus pour en faciliter la compréhension. Dans la deuxième étape de l'analyse du contenu, il est important d'avoir recours à l'indexation. Cette étape permet d'étiqueter et de numéroter tous les documents importants afin de pouvoir retrouver facilement une information (Gavard-Perret et coll. 2008 : 254). La troisième étape, la préanalyse, pousse le chercheur à décider d'un certain nombre d'indices et d'indicateurs qui lui permettront d'arriver à l'identification et la définition des catégories pertinentes et à la détermination, par rapport à ces catégories, des modalités du codage des données (Gavard-Perret et coll. 2008 : 255). Selon le même auteur, la quatrième étape permet l'exploitation du matériel. Cette phase consiste à appliquer au corpus construit à des fins d'analyse les règles définies dans la troisième étape. Par la suite, nous pourrions aboutir au codage, qui est une transformation--effectuée selon des règles précises--des données brutes du texte (Bardin, 2003 :134), au comptage et à la classification. Pour terminer, la cinquième étape (traitement des résultats, inférence et interprétation) consiste à appliquer un certain nombre de traitements statistiques permettant les inférences et l'interprétation. Nous pourrions ainsi analyser et comparer nos résultats empiriques avec les propositions théoriques issues de la littérature et expliquer les différences observées, le cas échéant.

#### 4.1.2 Choix du cas

Mentionnons d'entrée de jeu que le Québec constitue un terrain de recherche privilégié pour notre objet d'étude. Nous avons en effet établi que la tendance à l'allongement de la durée des conventions collectives est particulière au Québec. Depuis 1996, le nombre de conventions collectives de plus de cinq ans a augmenté en moyenne de 5 % par année (Investissement Québec, 2009). Nous y avons donc sélectionné un cas dans une entreprise unique où les parties ont signé une convention collective de longue durée.

Nous avons étudié l'état des relations du travail locales dans trois établissements de cette entreprise, tous affiliés au même syndicat, où trois conventions collectives de longue durée sont en vigueur. Nous avons fait le choix d'étudier ces trois établissements appartenant au même secteur économique et à une même entreprise de manière à mieux analyser la relation convention collective de longue durée (variable indépendante) – relations du travail locales (variable dépendante). Dans ce cas, la variable contextuelle de l'étude, du moins en ce qui a trait à l'environnement externe, demeure relativement constante entre les trois établissements.

L'entreprise ciblée évolue dans le secteur de la distribution alimentaire (secteur tertiaire). Ce cas a été sélectionné en fonction de sa pertinence au regard de la question de recherche.

#### 4.1.3. Validité de la recherche

Les stratégies de collecte et d'analyse des données utilisées dans cette recherche, de nature qualitative, ont été l'objet de plusieurs reproches. Outre les problèmes de généralisation des résultats et de la reproduction des analyses, l'analyse qualitative ne peut compter que sur très peu de règles généralement acceptées pour produire des conclusions et en vérifier la solidité. Il appartient donc au chercheur de recourir à diverses méthodes pour assurer la validité des données.

Pour la recherche qualitative, Mucchielli (1996) présente la validation des méthodes comme étant « la capacité de produire des résultats ayant une valeur dans la mesure où ils contribuent de façon significative à mieux comprendre une réalité, un phénomène étudié » (p.265). Le chercheur a donc l'obligation de prendre en considération la validité des résultats, leur valeur explicative et leur stabilité. La validité des méthodes qualitatives peut donc généralement référer au degré auquel les résultats sont correctement interprétés (Boudreau et Arseneault, 1994 : 128).

Les auteurs distinguent deux types de validité : la validité interne et la validité externe. Le premier fait référence à la capacité de déterminer si les résultats qui sont observés dans le cadre de la recherche sont la conséquence de la relation causale entre les variables (Gavard-Perret et coll., 2008 : 27). Ce type de validité suppose donc de vérifier si les observations effectuées sont représentatives de la réalité ou crédibles (Bardin, 2003). En recherche qualitative, ce processus est facilité puisque le chercheur est pleinement engagé dans son sujet de recherche souvent pour une période étendue. Il peut ainsi réévaluer ses hypothèses et intégrer de nouvelles variables à son étude (Bardin, 2003), ce que nous ferons dans le cadre de notre recherche. Pour assurer ce type de validité, il est conseillé de recourir à la technique de la triangulation des sources et des méthodes (Guba, 1981) qui consiste pour le chercheur à vérifier s'il y a un accord entre son propre langage et ses valeurs d'une part, et le langage et les valeurs des sujets d'autre part. Concrètement, et nous appliquerons cette technique dans le cadre de nos propres travaux, le chercheur doit soumettre les résultats de son analyse aux acteurs qui ont été interrogés afin de les corroborer.

En ce qui a trait à la validité externe, elle réfère à la possibilité de généraliser les observations à d'autres objets ou contextes (Bardin, 2003). Nous sommes conscients que les cas sélectionnés sont en soi uniques et qu'ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble des entreprises québécoises qui ont conclu des conventions collectives de longue durée. Par contre, la méthodologie que nous utilisons permettra sans aucun doute de fournir une explication plausible et cohérente de la logique des parties en matière de relations du travail suite à la conclusion d'une convention collective de longue durée. Cette explication pourra servir de base pour analyser d'autres cas. Alors que les recherches quantitatives misent sur la représentativité des échantillons en fonction de la puissance statistique, il faut plutôt s'en remettre à l'application de la notion de saturation ou de complétude dans le cadre des recherches qualitatives. Cette notion réfère au fait que les techniques de recueil et d'analyse des données ne fournissent plus aucun élément nouveau à la recherche. Il faut donc s'assurer de mener un nombre suffisant d'entretiens pour saisir toute la complexité et la richesse de notre objet d'étude (Drapeau et Letendre, 2001). Selon Boudreau et Arsenault (1994) « une description étendue des sujets, du

terrain, des conditions sociales de l'étude, de l'évolution historique du phénomène ainsi que des précisions sur la définition et la signification accordées aux termes et construits utilisés, permettra une comparaison appropriée des résultats et de maximiser la validité externe » (Boudreau et Arseneault, 1994 : 130).

Parmi les critères de scientificité de la recherche qualitative, les auteurs traitent également de la fidélité, tant interne qu'externe. Lorsque l'on parle de fidélité, nous faisons référence à « la persistance d'une procédure de mesure à procurer la même réponse, peu importe quand et comment celle-ci est produite » (Lessard-Hébert et coll., 1990 :66). À la lumière de cette définition, il faut donc constater qu'il existe un lien entre les concepts de fidélité et de validité externe puisqu'ils permettent tous les deux une reproduction des résultats de manière à éviter les variations de nature accidentelle ou systématiques par le recours à une description détaillée des procédures.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées par le chercheur qualitatif pour assurer cette fidélité : la vérification par d'autres chercheurs, la description en profondeur, l'implication à long terme sur le terrain, la considération de l'ensemble des incidents, la recherche de la concordance des résultats, le recours à la rétroaction des sujets et à l'utilisation de low-inference descriptors (descripteurs faiblement inférés) (Poupart et coll., 1997). Dans le cadre de cette recherche, nous allons principalement utiliser la technique de la rétroaction des sujets pour assurer cette fidélité interne. Quant à la fidélité externe, elle réfère davantage à la reproductibilité d'une recherche par d'autres chercheurs qui utiliseraient les mêmes procédures (Lessard-Hébert et coll., 1990).

#### 4.1.4. Analyse du contenu des conventions collectives

Tel qu'établi, afin de mieux apprécier le contenu des conventions collectives de longue durée, nous avons fait le choix d'analyser le contenu des ententes négociées dans le secteur de l'alimentation, donc le secteur ciblé par notre recherche. Cette analyse de contenu vise à déterminer si les conventions collectives de longue durée ont tendance à

intégrer davantage les clauses typiques des contrats sociaux identifiés par Mayer (1999) (revoir la section 4.2.1.3) que les conventions collectives de courte durée. Selon Mayer (1999), les contrats sociaux sont les ancêtres des conventions collectives de longue durée et ils ont influencé positivement le législateur dans sa décision de déplaçonner la durée maximale des conventions collectives. Afin de faciliter la lecture, nous présentons la méthode, la population et le choix de l'échantillon dans la section 5.4.2 du mémoire.

## Chapitre 5 Analyse des résultats

Au cours des dernières années, les relations du travail ont subi plusieurs transformations, notamment en raison de l'intensification de la concurrence internationale, l'accélération des changements technologiques et la déréglementation des marchés. Tant les employeurs que les syndicats et le gouvernement ont dû s'adapter à cette nouvelle réalité en modifiant leur comportement. Le déplaçonnement des conventions collectives en 1994 (la Loi 116) est un exemple d'une adaptation nécessaire à ce nouvel environnement. La recherche de stabilité par les employeurs et la sécurité d'emploi pour le syndicat semblaient justifier cette nouvelle tendance. Un phénomène nouveau a donc fait son apparition sur le marché du travail soit l'allongement de la durée des conventions collectives. La recension des écrits nous démontrait jusqu'à maintenant des conclusions plutôt quantitatives sur les effets de ce nouveau phénomène. Notre recherche, de nature qualitative, nous a plutôt permis de mieux comprendre les impacts réels de cet allongement de la durée des conventions collectives. Notre recherche a aussi permis de vérifier empiriquement si l'allongement de la durée des conventions collectives peut avantager l'une ou l'autre des parties? Quels sont les réels impacts d'une convention collective de longue durée sur le pouvoir des parties et plus généralement, sur les relations du travail locales? Notre question de recherche vise donc à déterminer quel est l'effet de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du travail locales en entreprise? Cette section vise à répondre à notre question de recherche grâce aux entrevues réalisées avec différents acteurs du milieu. En d'autres mots, nous ferons un lien entre le phénomène prédit (basé sur la revue de littérature) et le phénomène observé (basé sur nos entretiens). Voici donc l'analyse de nos résultats qui se divisera en différentes sections (soit les dimensions utilisées dans la présente étude) que voici : 1) le déroulement de la négociation collective (stratégies de négociation et respect, bonne foi et confiance), 2) le conflit industriel (la dimension objective, le climat RI, et la dimension subjective, qualité de la communication, de l'écoute et circulation de l'information, et la résolution de problème et travail conjoint) et 3) les ententes et règles conventionnelles, (lettres d'entente, arrangements locaux et clauses de la convention collective).

### 5.1. Variable contextuelle : Environnement

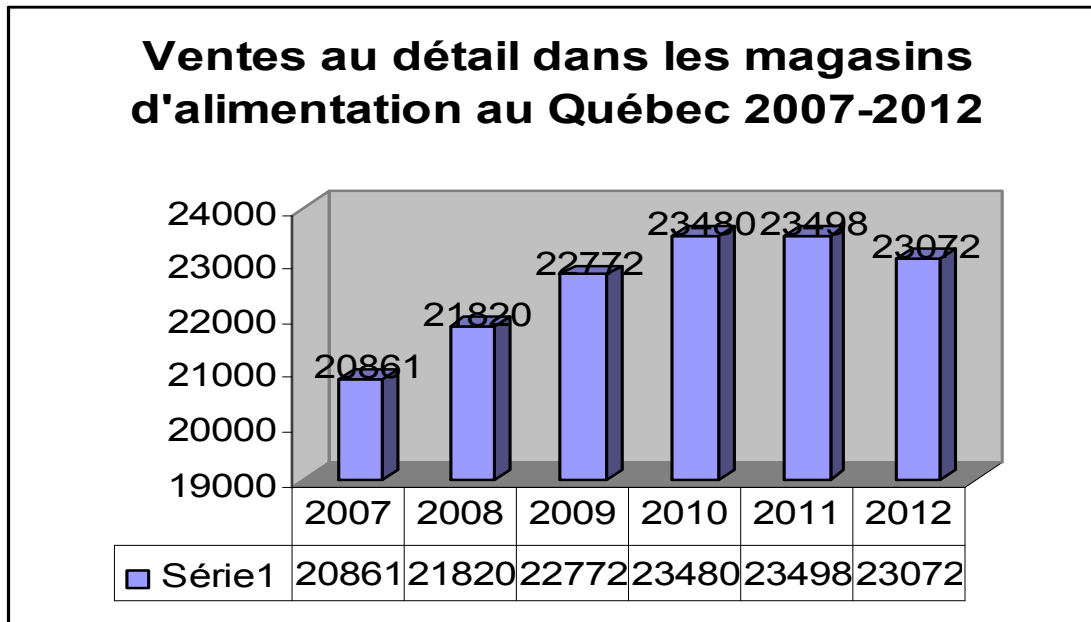
#### Entreprise 1 : Une entreprise du secteur de la distribution alimentaire

D'abord, nous avons ciblé une entreprise du secteur de la distribution alimentaire, lequel englobe autant le commerce de gros (approvisionnement des commerces de détail) que le commerce de détail (approvisionnement des consommateurs). L'entreprise que nous avons ciblée se spécialise dans le commerce de détail. Nous avons ciblé cette entreprise premièrement parce que les parties impliquées dans les relations du travail ont modifié leurs stratégies de relations du travail dans les dernières années et qu'elles ont fait le choix de conclure une convention collective de longue durée. Deuxièmement, notre choix tient au fait qu'elle appartient à un secteur économique qui s'avère névralgique dans l'économie canadienne et québécoise à laquelle elle contribue pour une part importante et croissante (CSMOCA, 2006).

Au Québec, les ventes au détail dans les magasins d'alimentation ont atteint en 2012 23 072 millions de dollars, en hausse de 10,6 % par rapport 2007 (graphique 5). Depuis 2007, les ventes ont progressé très lentement. Elles ont fluctué entre 5 % par année et à peine 1 % par année.

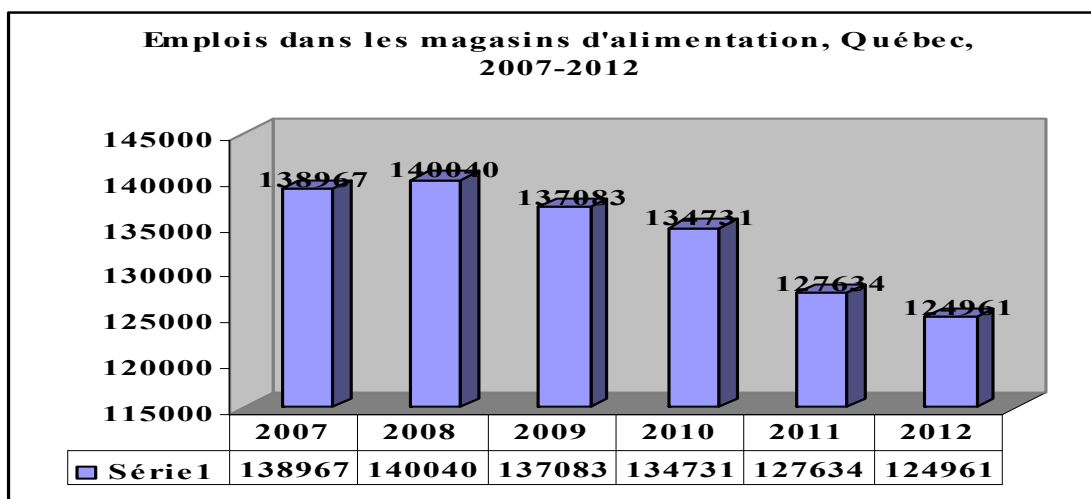
Au Québec, les ventes dans les commerces de détail alimentaire se sont contractées de 1,8 % en 2012 et ont atteint environ 23,1 milliards de dollars (graphique 5). Mentionnons que les types de magasins vendant des aliments au détail sont relativement diversifiés au Québec; on compte quelque 13 455 points de vente, allant du supermarché aux pharmacies (MAPAQ, site Internet). Au chapitre des emplois, nous pouvons remarquer une décroissance de 10,0 % depuis 2007 (graphique 6). En 2012, ce secteur générait 124 961 emplois.

**GRAPHIQUE 5 VENTES AU DÉTAIL DANS LES MAGASINS D'ALIMENTATION  
AU QUÉBEC 2007-2012 (EN MILLIONS DE DOLLARS).**



**Source :** Statistique Canada, tableaux CANSIM 080-0020 et 281-0024. Institut de la statistique du Québec; compilation du MAPAQ.

**GRAPHIQUE 6 EMPLOIS DANS LES MAGASINS D'ALIMENTATION,  
QUÉBEC, 2007-2012**



**Source :** Statistique Canada, tableaux CANSIM 080-0020 et 281-0024. Institut de la statistique du Québec; compilation du MAPAQ.



De 1950 à 1995, le marché québécois de la distribution alimentaire était caractérisé par la présence d'une multitude de distributeurs alimentaires. Depuis 1995, le marché est cependant marqué par un nombre important de fusions, d'acquisitions et de faillites. À ce jour, nous notons la présence de trois principaux joueurs : 1) Loblaw's/Provigo (35,8 % des parts de marché en 2012), Métro (13,5 % des parts de marché) et Sobeys/IGA (18,9 % des parts de marché) (MAPAQ, site Internet). Les sources de concurrence sont multiples pour les détaillants en alimentation. D'abord, il y a les magasins de type clubs-entrepôt, généralement non syndiqués, qui peuvent offrir de plus faibles prix aux consommateurs grâce à leur politique d'achat en gros volume d'une plus faible variété de produits et le maintien des coûts d'exploitation à un faible niveau. Ensuite, il y a les magasins à grande surface (tels Loblaws ou Maxi) qui offrent une plus grande variété de produits et en grande quantité. Ces derniers sont ainsi devenus des concurrents autant des magasins traditionnels que des magasins de type entrepôt. Enfin, il ne faut pas négliger la concurrence en provenance des entreprises multinationales généralement non syndiquées qui possèdent des chaînes d'approvisionnement à la fine pointe de la technologie et des techniques modernes d'inventaire. Ces dernières ont donc de plus faibles coûts d'exploitation, un meilleur rendement et un plus fort taux de productivité. Elles misent ainsi sur les plus grandes surfaces de vente et sur les plus faibles prix offerts au quotidien pour attirer la clientèle.

En matière de relations du travail, les conventions collectives sont négociées dans chaque établissement regroupé sous l'une ou l'autre des principales bannières (Métro, Sobeys/IGA, Loblaw's/Provigo). Nous allons donc étudier le cas d'un établissement se retrouvant sous la bannière Loblaws. Loblaws est la plus importante entreprise de distribution alimentaire et l'un des plus importants détaillants de services et de produits pharmaceutiques, de marchandises générale et de services et produits financiers au Canada (Loblaws, 2012). Plus de 136 000 employés à temps plein et à temps partiel servent les clients dans plus de 1000 magasins à travers le Canada (Loblaws, 2012). Dans le cadre de la recherche, nous pourrions ainsi mieux comprendre comment les relations du travail évoluent dans un contexte aussi instable, pourquoi les parties en arrivent à signer

des conventions collectives de longue durée et, ultimement, nous pourrions cerner les effets de la signature d'une telle convention collective sur les relations du travail locales.

## 5.2. Déroulement de la négociation

### 5.2.1. Stratégie de négociation

Pour ce faire, les acteurs ont développé une attitude souple lors de la négociation ce qui leur permet de favoriser la résolution de problèmes et ainsi éviter les confrontations (Grant et Paquet, 1998). De plus, la littérature fait état de l'adoption d'une nouvelle approche adoptée lors de la négociation soit une méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI). Selon Tremblay et Paquet (2003), cette méthode implique que « les parties négocient à partir de leurs intérêts et non pas de leur positions comme c'est le cas en négociation dite traditionnelle » (p. 5). Ces auteurs ajoutent que « dans ce type de négociation, la rencontre des intérêts respectifs et le maintien d'une relation harmonieuse entre les parties sont des enjeux tout aussi importants l'un que l'autre » (p.5). Cette méthode est représentée par les auteurs comme étant un facilitateur dans la démarche patronale-syndicale orientée vers la résolution de problèmes puisqu'elle permet de miser sur des relations de qualité et le respect mutuel entre les parties. Par contre, on apprend qu'il existe certaines limites à l'application de cette méthode notamment lorsque les parties traitent d'enjeux distributifs. À cet effet, Jalette et coll. (2005) stipulent que lorsque vient le moment de négocier les salaires et les conditions de travail, les parties ne privilégient pas toujours cette approche. Enfin, une étude réalisée par la Direction des innovations en milieu de travail (2002) vient appuyer les dires des auteurs précédents puisqu'elle révèle que les négociateurs ont majoritairement recours aux deux types d'approche (NBI et négociation traditionnelle) lors de la négociation. En pratique, est-ce que la conclusion d'une entente de longue durée a un impact sur le déroulement des négociations?

Tout d'abord, nos entretiens du côté patronal ont révélé que la stratégie privilégiée misait de plus en plus sur la résolution de problèmes dans le cadre des relations du travail. Des

ajustements importants des façons de faire en matière de relations du travail ont du être effectués avec l'adoption de conventions collectives de longue durée : les représentants patronaux ont notamment mis en évidence la nécessité de développer une vision à plus long terme et de bien anticiper les impacts concrets des ententes négociées. Par exemple, l'un de nos répondants a souligné qu'ils avaient tendance à faire moins de concessions au chapitre des salaires, mais qu'ils pouvaient compenser par les bénéfices. Il ressort toutefois clairement de nos observations que la négociation traditionnelle était encore utilisée largement dans cette entreprise, notamment lorsque l'on parle de salaire ou d'autres avantages pécuniaires. Pour illustrer ceci, nous avons eu comme exemple une situation où la partie patronale désirait supprimer une clause qui se nommait les « bonis grand-père », lesquels constituaient un acquis important pour la partie syndicale puisqu'ils octroyaient aux salariés les plus anciens l'équivalent de 2 % de salaire. Constatant le désir marqué du syndicat de conserver cet acquis, la partie patronale a donc eu recours à une stratégie de confrontation pour pouvoir effectuer ce changement. Le salaire est un autre sujet qui semble plus difficile à négocier puisque la stratégie de confrontation est toujours bien ancrée entre les parties. À ce jour, lorsque l'on négocie une convention collective de longue durée, les salaires sont souvent prévus pour les premières années (généralement les trois premières années) et s'il y a mésentente pour les dernières années subséquentes, le mécanisme d'arbitrage est présent pour remédier à la situation.

Du côté syndical, la stratégie de négociation privilégiée ne semble pas dépendre de la durée de la convention collective, mais bien plus de l'état des relations du travail au sein de l'établissement et des enjeux de la négociation. L'un de nos répondants syndicaux a en effet mentionné que lorsque l'opinion ressentie face à l'employeur (et à ses politiques en matière de relations du travail) est favorable, les négociateurs syndicaux auront plus tendance à adopter une stratégie de résolution de problèmes et à être plus ouverts. Dans le cas contraire, ils privilégieront une approche axée sur la confrontation. De plus, les sujets ont précisé que normalement, au début de la négociation, les parties sont très ouverts et tentent de s'entendre. Au fil de la négociation, les positions se cristallisent et cela rend l'exercice plus difficile, voir conflictuel. Les représentants syndicaux ont toutefois

souligné qu'ils étaient plus ouverts à utiliser un mode de partenariat avec l'employeur et à tenter de résoudre les problèmes lorsqu'il s'agit d'enjeux surtout normatifs, notamment les horaires, les mouvements de main-d'œuvre, le département des transports, etc. Une fois les négociations lancées sur le terrain des salaires et des avantages pécuniaires, les négociateurs syndicaux reconnaissent que la stratégie de négociation est généralement plus axée sur la confrontation. Certains d'entre eux ont aussi reconnu que souvent, les négociations sont largement influencées par la partie patronale, le syndicat devant se contenter, non pas à n'importe quel prix, de s'adapter aux positions de cette dernière. Par exemple, l'employeur peut menacer d'effectuer un investissement majeur prévu dans leur centre à un autre endroit et cela aurait pour conséquence à moyen et long terme d'entraîner la fermeture du centre et des pertes d'emplois. Par contre, et il s'agit là d'une particularité de la négociation d'une convention collective de longue durée, ils reconnaissent que l'employeur pourrait revenir « cogner à leur porte » pendant sa durée d'application si des besoins d'adaptation se manifestent. Cet élément est pris en considération lors de la négociation et les répondants syndicaux considèrent que cet élément peut leur octroyer un certain pouvoir. Nous reviendrons sur cette question ultérieurement.

Comme vous avez pu le constater, le phénomène prédit par la revue de la littérature soit que les parties aient de plus en plus recours à une approche basée sur la résolution de problèmes (Grant et Paquet, 1998) et qu'ils utilisent par le fait même la négociation basée sur les intérêts (NBI) pour arriver à un accord commun (Tremblay et Paquet, 2003) n'a pu être vérifié empiriquement. Les négociations dans l'entreprise étudiée ont en effet conservé une composante distributive importante, même si pour certains enjeux, les parties ont tendance « à jaser plus qu'avant » (entretien avec un répondant syndical, avril juillet 2010). Bien plus, nos entretiens révèlent même que les employeurs ont réussi, en ayant recours à une stratégie de contrainte, à imposer des conventions collectives de plus longue durée dans cette entreprise. En appui aux idées de Jalette et al. (2005) et de la Direction des innovations en milieu de travail (2002), les parties continuent à osciller entre les deux approches de négociation (l'approche traditionnelle et la NBI) dépendamment des enjeux de la négociation. Les parties patronale et syndicale utiliseront

une approche de résolution de problèmes lorsque les enjeux sont de nature intégrative (surtout des sujets normatifs) et une attitude de confrontation lorsque les négociations portent sur des enjeux distributifs (salaires, clauses à incidence monétaire). Enfin, rappelons que la stratégie de négociation adoptée va aussi varier en fonction de l'état des relations entre les parties. Dans l'un des trois établissements, où les rapports entre les parties ont historiquement été moins conflictuels, les négociations comporteraient ainsi plus de variantes intégratives.

#### 5.2.2. Respect, de la bonne foi et de la confiance

Si les parties ont réellement tendance à recourir davantage à des stratégies de négociation axées davantage sur la coopération dans le cadre d'une convention collective de longue durée, alors, nous pouvons présumer que le respect, la bonne foi et la confiance auront tendance à augmenter entre les parties. Cependant, nos entretiens n'ont pas permis de confirmer cette relation.

Selon nos répondants patronaux, il n'y aurait aucun lien entre le fait de négocier une convention collective de longue durée et la présence de respect, de bonne foi ou de confiance présente entre les parties. Les représentants syndicaux ont aussi confirmé cette vision patronale. Il semble qu'il faut plutôt s'en remettre à l'historique des négociations et des relations entre les parties pour mieux comprendre cette dimension du déroulement de la négociation collective. L'un de nos répondants syndicaux a d'ailleurs souligné qu'une certaine méfiance pouvait se faire ressentir de chaque côté dépendamment du déroulement des négociations précédentes. Il a aussi donné l'exemple où les négociateurs patronaux et syndicaux avaient réussi à conclure une entente lors d'une « rencontre de corridor » (rencontre impliquant uniquement les porte-parole de la négociation en dehors de la table centrale de négociation). Au moment de présenter cette entente à la table de négociation, le porte-parole patronal avait reculé et l'offre finale présentée ne tenait pas compte des discussions préalables et de cette entente conclue entre eux. Depuis cette ronde de négociation, le lien de confiance est plutôt brisé et le déroulement des négociations en est affecté.

En somme, nous pouvons conclure que nous avons observé lors de nos entretiens que le respect, la bonne foi et la confiance ne se modifient pas nécessairement à cause de la durée d'une convention collective, mais qu'ils ont plus tendance à varier en fonction de l'historique des relations du travail.

### 5.2.3 Autres constats quant au déroulement des négociations collectives

Lors de nos entretiens, bien que nous n'ayons pu établir de liens positifs entre la durée des conventions collectives et le recours à des stratégies intégratives de négociation ainsi que la présence accrue de respect, de bonne foi et de confiance entre les parties, nous avons tout de même été en mesure de faire émerger des constats intéressants en regard du déroulement des négociations collectives. Ces constats n'étaient certes pas envisagés au départ de la recherche, mais la méthodologie utilisée nous a permis de capter des explications directement du terrain quant au phénomène étudié.

D'abord, autant les représentants patronaux que syndicaux ont souligné que des ententes de longue durée contribuaient à complexifier le déroulement des négociations. Plus particulièrement, il semble que plus longue est la convention, plus le nombre d'enjeux à régler et qui deviennent matière à négociation devient élevé. Il faut donc comprendre que le temps à accorder au renouvellement de la convention collective est plus important. De manière intéressante, nos répondants patronaux, et dans une moindre mesure nos répondants syndicaux, ont pourtant souligné que les ententes de longue durée permettaient de diminuer les coûts liés à la négociation. Les employeurs ont en effet mentionné que de telles ententes se négociaient moins souvent, donc qu'ils devaient y consacrer moins de ressources. Du côté syndical, certains de nos répondants (environ la moitié) ont aussi reconnu que des ententes de longue durée permettent d'augmenter le nombre de dossiers confiés à chaque conseiller. Il faut donc en déduire que du côté syndical, les économies générées par l'allongement de la durée des conventions collectives sont aussi reconnues.

Des réflexions importantes ont aussi été soulevées de la part des représentants syndicaux que nous avons rencontrés à l'égard de leur rapport de force dans le cadre d'une convention collective de longue durée. D'un côté, le tiers de nos répondants ont souligné qu'aucune contrainte légale n'existait pour obliger les parties à insérer un contenu spécifique dans les ententes de longue durée. Dans les faits, lorsque le *Code du travail* exigeait que les conventions collectives soient d'une durée maximale de trois ans, les syndicats avaient alors en main un outil de taille pour exiger que des protections accrues soient offertes aux travailleurs pour accepter de contourner la loi et permettre une paix industrielle souvent réclamée par l'employeur. Maintenant que cette contrainte légale n'existe plus, le syndicat ne dispose plus de ce levier stratégique. De plus, certains de nos répondants syndicaux ont mentionné que seul l'employeur était en pratique capable de forcer la réouverture de la convention collective, ce dernier étant le seul à pouvoir menacer de fermeture ou d'investir ailleurs et de mettre en péril les emplois des membres du syndicat.

Par contre, d'autres représentants syndicaux ont une toute autre lecture de leur rapport de force dans le cadre d'une convention collective de longue durée. Selon eux, si l'employeur désire justement amender la convention collective en cours d'application, il doit avoir l'accord du syndicat. Si l'employeur ne peut offrir de contreparties aux travailleurs en échange des efforts consentis par le syndicat, alors ce dernier pourrait refuser de procéder aux modifications demandées. À ce propos, d'autres représentants syndicaux ont souligné qu'en pratique, le syndicat a rarement eu le choix d'accepter les concessions demandées.

Enfin, un constat intéressant a émergé de nos entretiens avec nos répondants syndicaux. Bon nombre d'entre eux (plus de la moitié) ont remarqué que des conventions collectives de longue durée venaient affecter négativement la fougue syndicale des membres, laquelle serait selon eux généralement plus élevée lors des périodes de renouvellement du contrat. Sur ce point, il serait d'ailleurs intéressant de pousser plus loin l'analyse dans des recherches subséquentes de manière à vérifier empiriquement cette relation. De plus, il semble que de telles ententes entraînent un faux sentiment de sécurité chez les

travailleurs et les syndicats. Pour les premiers, ces ententes sont présumées sécuriser les emplois et les conditions de travail pour une période plus longue, voire même les finances personnelles : « un terme de char, c'est 5 ans! » (entretien réalisé avec un représentant syndical le 2 juin 2010). Pour les derniers, il semble que ces ententes permettent également d'entretenir un sentiment de sécurité face au maraudage syndical. Mentionnons toutefois que deux de nos répondants syndicaux ont mentionné que de telles sécurités étaient dans les faits illusoires puisque rien n'empêche les entreprises de fermer ou encore de menacer de le faire. Bref, les recherches futures sur l'effet de l'allongement de la durée des conventions collectives pourraient s'attarder à ces constats intéressants.

### 5.3. Conflit industriel

#### 5.3.1. Dimension objective (Climat RI)

La littérature permet de présumer des liens entre la durée des conventions collectives et le conflit industriel. Bourque et Vallée (1994 : 19) ainsi que Trudeau (1995 : 2) soutiennent d'abord que les contrats sociaux (ancêtres des conventions collectives de longue durée) présentent une grande incertitude juridique puisqu'ils comportent une clause où les parties garantissent une paix industrielle pour la durée de l'entente. Murray (2001) soutient aussi que l'allongement de la durée des conventions collectives du travail vient limiter les possibilités pour les travailleurs d'exercer leurs droits et des moyens de pression, et par conséquent, contribue à diminuer le nombre de conflits.

Il faut toutefois se rappeler que malgré la diminution du nombre de conflit de nature collective, le conflit peut se manifester de nombreuses autres façons, par exemple par l'absentéisme, le roulement du personnel, etc. (Hebdon, 1998). Notre analyse a considéré 6 indicateurs du conflit industriel : les griefs, les grèves, le taux de roulement, le nombre de mesures disciplinaires par salarié, le nombre de jours d'absence par salarié et le nombre de jours perdus pour cause d'accidents de travail par salarié.

En regard du nombre de griefs, nos répondants patronaux ont reconnu qu'historiquement, il a toujours eu tendance à augmenter lors des périodes de renouvellement des



conventions collectives, les syndicats étant alors plus revendicateurs. En suivant cette logique, une convention collective de longue durée pourrait dès lors diminuer la fréquence où cette augmentation des griefs peut se produire. L'un des responsables des relations du travail dans l'entreprise a aussi remarqué que le nombre de griefs avait tendance à augmenter lors des périodes de maraudage : face à la menace qu'un autre syndicat puisse s'implanter dans l'établissement, il croit que les représentants syndicaux vont davantage montrer leur présence et leur volonté de défendre les intérêts des salariés. Il a d'ailleurs montré que normalement, le nombre de griefs s'élève à 100 ou 200 griefs par année alors qu'il peut grimper à 1900 en période de maraudage. L'on a aussi reconnu, tant du côté patronal que syndical, que le nombre de griefs pouvaient également varier en raison du contexte dans lequel évolue les parties. Nos répondants ont en effet majoritairement fait mention des problèmes qui ont découlé de l'implantation du nouveau système automatisé de gestion des inventaires de l'entrepôt, lequel serait venu enlever toute marge de manœuvre au salarié pour gérer la manière dont ils devaient assembler les commandes ainsi que leur productivité. Jusqu'à 1500 griefs auraient été déposés en raison des nouveaux standards de temps et mouvements. Certains de nos répondants ont toutefois reconnu que la durée de la convention collective pouvait entraîner une augmentation du nombre de griefs. Pour un représentant syndical, 25 % des griefs déposés s'expliquait par la durée des conventions collectives (entretien réalisé le 6 octobre 2010 avec un représentant syndical). Selon lui, en présence d'une convention collective de longue durée, le risque est plus élevé que les parties mettent plus de temps à régler les problèmes d'application d'une clause, ce qui peut entraîner le dépôt d'un nombre plus élevé de griefs. De plus, il souligne le fait que les personnes qui ont négocié la convention collective de longue durée ne seront pas nécessairement celles qui vont l'appliquer. Il aurait remarqué un roulement important des personnes impliquées dans la sphère des relations du travail au cours des dernières années. Encore une fois, des problèmes d'interprétation peuvent alors survenir.

Dans l'industrie, le recours à la grève (ou au lock-out) n'est pas jugé comme une stratégie efficace : autant l'intensité de la concurrence que la faible marge de manœuvre des entreprises viennent diminuer de manière importante la possibilité de réaliser des gains en

ayant recours à ce moyen de pression. Si nos répondants patronaux soutiennent que les deux parties seront perdantes en cas de grève ou de lock-out, les représentants syndicaux affirment qu'ils auront recours uniquement à de tels moyens pour mener des batailles de principes : contrer la sous-traitance, retrait de certains acquis, sécurité d'emploi, etc. Bref, ce n'est pas tant la durée des conventions collectives qui fait diminuer cette manifestation du conflit, mais plutôt le contexte institutionnel dans lequel s'insère les négociations

Le taux de roulement dans l'industrie a toujours été plutôt élevé, ce dernier pouvant se chiffrer autour de 105 % à 110 % (entretien avec un représentant patronal réalisé le 12 septembre 2010), surtout en ce qui concerne les étudiants et les travailleurs temps partiels, ce qui crée une problématique sérieuse pour les entreprises. Cependant, nos répondants patronaux et syndicaux n'établissent pas de lien entre la présence d'une convention collective de longue durée et le taux de roulement de la main-d'œuvre. Il en est de même pour les autres indicateurs du conflit, à savoir les mesures disciplinaires, l'absentéisme, et le nombre d'absences pour cause de maladie.

Il faut mentionner que les données en lien avec ces indicateurs ont été difficiles à obtenir. Deux représentants syndicaux ont toutefois mentionné que des relations du travail malsaines avaient tendance à augmenter le taux d'absentéisme dans un établissement. Pour les autres répondants, les motifs justifiant l'absentéisme sont davantage en lien avec le contexte : caractéristiques de la main-d'œuvre, caractéristiques des emplois, etc. Par contre, nos entretiens avec les représentants syndicaux révèlent que certains moyens de pression sont utilisés par les salariés afin d'exprimer leur mécontentement face à une situation autre que la grève. Certains acteurs du côté syndical évoquent qu'il n'y a pas de ralentissement de travail et qu'il n'y a pas non plus de sabotage puisque les salariés pourraient alors recevoir des sanctions pour ces gestes. Le syndicat pourrait toutefois distribuer un macaron qui dirait par exemple « RESPECT ET QUALITÉ DE VIE » pour souligner le mécontentement. Il n'utilisera donc pas des moyens qui pourront nuire aux opérations (entretien avec un représentant syndical réalisé le 12 octobre 2010). En somme, nos entretiens ne permettent pas d'établir un lien entre l'allongement de la durée des conventions collectives et les manifestations individuelles du conflit.

Enfin, nos observations démontrent que dans le secteur étudié, les conventions collectives de longue durée n'ont pas contribué à diminuer les conflits, pas plus qu'elles ont contribué à transformer leur manifestation.

### 5.3.2. Dimension subjective (qualité de la communication, de l'écoute et circulation de l'information/Résolution de problèmes et travail conjoint)

Parallèlement à la tendance à la déconflictualisation des relations du travail, nous pouvons observer de nouvelles stratégies étatiques ayant favorisé l'établissement de rapports moins conflictuels entre les parties. Tel qu'établi, l'État a mis en place différents services d'accompagnement en matière de relations du travail offerts sur une base volontaire (médiation préventive, séminaires de relations du travail, médiation préarbitrale, formation de comités de relations du travail). Les parties auraient également tendance à développer des relations plus coopératives, en ayant notamment recours à la négociation sur la base des intérêts ou à la concertation ou en mettant en place des comités conjoints leur permettant de conclure des ententes en marge de la convention collective. Dans un tel contexte, est-il possible d'observer une relation entre d'une part, l'allongement de la durée des conventions collectives et d'autre part, la qualité de la communication, de l'écoute, de la circulation de l'information, la résolution de problèmes et le travail conjoint.

Selon nos observations, les représentants patronaux ont reconnu que cette dimension du déroulement de la négociation collective dépend essentiellement des gens qui sont impliqués dans le processus. Le fait qu'une convention collective soit de courte ou de longue durée n'aurait pas d'influence sur cet aspect. Selon eux, ce qui fait la différence dans le cas présent est réellement le degré d'ouverture des représentants de chacune des parties qui permettra de faciliter le processus de négociation. Du côté syndical, nos répondants ont mentionné à quel point la centralisation de la structure décisionnelle de l'entreprise dans un siège social situé hors Québec imposait des difficultés supplémentaires au moment des négociations. Selon eux, la qualité de la communication

entre les parties est affectée négativement par ce « choc culturel » au niveau des mentalités en matière de relations du travail et ne pourrait donc pas s'expliquer par la durée des conventions collectives.

Les deux parties ont par contre reconnu que des conventions de longue durée obligent les acteurs à se doter de mécanismes conjoints pour faciliter leur application. Du côté patronal, de tels comités sont nécessaires au bien être des relations patronales-syndicales lors d'une convention collective de longue durée puisque le marché change et évolue. Ils soutiennent que face à des bouleversements importants au sein de leur environnement concurrentiel, ils pourraient se retrouver face à une problématique de taille « si les conditions de travail sont trop fixes ou trop rigides par rapport aux modifications du marché » (entretien avec un représentant patronal réalisé le 2 juin 2010). Un comité axé sur l'organisation du travail a d'ailleurs été créé dans les dernières années pour aborder diverses questions, notamment celles qui sont liées au besoin de flexibilité de l'employeur. Ce comité permet d'asseoir les deux parties à plusieurs reprises afin d'élaborer une solution pour remédier à la situation et ainsi s'adapter aux nouvelles contraintes du marché du travail. Bien sûr, dans le cas d'une mésentente, certains mécanismes sont prévus (recours à un médiateur ou à un arbitre). D'autres comités sont nécessaires pour le maintien de bonnes relations favorisant toujours la résolution de problèmes et le travail conjoint. On retrouve des comités de relations du travail et des comités de griefs (permettant de régler le plus de litiges possibles avant d'aller en arbitrage). Du côté syndical, nos répondants ont aussi souligné l'augmentation du nombre de comités dans une convention collective de longue durée. Selon eux, il est très important de négocier une clause de comités de relations du travail lorsqu'on est en présence d'une convention collective de longue durée. Ce comité permet de revenir sur tous les sujets que l'on peut avoir oublié au cours de la négociation de la convention collective, en plus de permettre de remédier à des irritants liés à certaines clauses de la convention collective qui ressortent au cours de celle-ci (par exemple : un problème au niveau de l'interprétation d'une clause). Il faut comprendre que le marché est en évolution constante. Cela signifie que les besoins ressentis au début d'une convention collective de longue durée ne sont pas nécessairement les mêmes tout au long de

l'application de cette convention. De tels comités permettent aux parties de s'adapter au marché.

En somme, en appui aux idées promues au sein de la littérature, nous observons un lien positif entre l'allongement de la durée des conventions collectives et l'implantation de comités conjoints. Selon nos répondants, il est devenu impératif de répondre aux changements de l'environnement et il s'avère impossible de tout prévoir au moment de négocier une entente de longue durée. L'employeur a besoin de flexibilité et dans les dernières années, dans le cas étudié, il a été en mesure d'utiliser les comités conjoints pour répondre à ces besoins.

#### 5.4. Ententes et règles conventionnelles

##### 5.4.1 Perceptions des parties quant à la modification des ententes et des règles conventionnelles

Nous faisons à présent état des constats issus de nos entretiens en regard des effets de l'allongement de la durée des conventions collective sur les règles conventionnelles, et plus particulièrement sur les trois types de règles que nous avons décidé de considérer dans le cadre de notre recherche : les lettres d'entente, les arrangements locaux et les clauses de la convention collective.

##### Ententes locales et lettres d'entente

Du côté patronal, nos répondants soutiennent que plus de lettres d'ententes sont conclues depuis l'adoption de conventions collectives de longue durée. Le marché change et les technologies aussi au fil des années d'une convention collective de longue durée et les lettres d'entente permettent alors de s'adapter à ces nouvelles réalités. Après un certain nombre d'années d'application, certaines procédures et certaines clauses de telles conventions ne sont en effet plus applicables selon le contexte. Selon les conventions collectives en vigueur, il est possible que les parties concluent plus d'une dizaine de

lettres d'entente au cours de leur application. L'un de nos répondants a d'ailleurs donné l'exemple d'une convention collective de dix (10) ans où les parties ont renégocié par voie de lettres d'entente deux changements majeurs à l'organisation du travail : une première qui concernait les mouvements de main-d'œuvre à l'intérieur des classifications (remplacement temporaire) et la deuxième qui visait l'application du temps supplémentaire (son attribution). La négociation de ces lettres d'entente était nécessaire puisque sans celles-ci, la situation n'était plus viable. De plus, il semble que ces dernières étaient une demande conjointe des parties, surtout celle concernant le temps supplémentaire compte tenu que la pratique passée en cette matière était devenue ingérable. Bref, pour nos répondants patronaux, il est clairement ressorti de nos entretiens que les conventions collectives de longue durée doivent être associées à une plus forte présence de lettres d'entente. À cet effet, un représentant de cette partie a insisté sur l'importance de la présence de ces lettres d'ententes dans les conventions collectives de longue durée puisque le marché change et les technologies aussi à travers les années. Ils se doivent de se laisser une porte ouverte pour s'y adapter. Après un certain nombre d'années, certaines procédures ne sont plus applicables au niveau des opérations et il faut trouver des solutions (entretien réalisé le 8 octobre 2010).

Nos répondants syndicaux partagent cette vision patronale. Certains d'entre eux ont aussi ajouté que la négociation de lettres d'entente en cours de convention collective dépend aussi de la qualité des relations du travail entre les parties. Si les relations sont bonnes, il y aura présence de lettres d'ententes et dans le cas contraire, il n'y en aura pas. Les sujets principaux sur lesquels portent les lettres d'ententes sont les suivants : les standards temps et mouvements, horaires de travail, la flexibilité opérationnelle pour les cadres, les transports et les affichages de postes. Pour justifier l'adoption d'une lettre d'entente, le syndicat nous donne comme exemple les horaires de travail. Lorsque l'on se retrouve en présence d'une convention collective de longue durée, il se peut par exemple que les consommateurs changent leur méthode de consommation ce qui peut créer une pression sur la création de nouveaux horaires de travail. Pour pouvoir arriver à une modification des horaires de travail en cours de convention collective, les parties doivent alors s'en remettre à la négociation d'une lettre d'entente.

## Arrangements locaux

Pour ce qui est des arrangements locaux, la partie patronale croit qu'il n'y a pas de lien significatif avec l'augmentation de la durée des conventions collectives. Selon eux, les arrangements locaux existent toujours. Ils sont conscients qu'il y a certaines ententes qui se font par exemple entre un directeur d'opérations et les délégués syndicaux, mais ils ne voudraient pas entendre parler de ça. Selon eux, ce n'est pas à souhaiter puisque ça crée des pratiques, et par la suite, cela peut devenir ingérable. Ils reconnaissent par contre que les parties peuvent dans certains cas conclure des lettres d'intention, lesquelles représenteraient des ententes de bonne foi entre les parties, mais qui ne sont pas déposées au ministère du Travail.

Du côté syndical, on ne voit pas non plus de lien significatif entre la durée d'une convention collective et la présence d'arrangements locaux. Selon le syndicat, les lettres d'intention sont le meilleur exemple d'un arrangement local. Par contre, la partie syndicale rappelle que juridiquement, une lettre d'intention ça ne vaut rien, alors on doit avoir une confiance totale en la parole de l'autre partie lorsque l'on en signe une. Lors d'un entretien réalisé le 6 octobre 2010, le représentant syndical a qualifié ces ententes de « lettres coffre-fort non déposées ». Selon ce dernier, il s'agit d'une lettre dans laquelle on donne une certaine « satiété » aux travailleurs et où l'employeur s'engage à la respecter. L'employeur s'engage à collaborer et reconnaît ce qui est dans la lettre. Cette façon de faire peut aussi permettre de contourner certaines assises juridiques dans l'intérêt des travailleurs pour des situations exceptionnelles. Enfin, le sujet principal sur quoi portaient les arrangements locaux dans le passé était le plus souvent la façon de gérer le temps supplémentaire. Les parties ont depuis renégocié des lettres d'entente à ce sujet.

## Clauses de la convention collective

En appui aux idées promues dans la littérature (Ministère du Travail 2000 et 2004), nous ne pouvons faire état de changements majeurs en regard du contenu des conventions collectives de longue durée négociées par nos répondants patronaux et syndicaux. Par contre, les parties ont reconnu qu'elles avaient eu à introduire des clauses de réouverture dans les conventions collectives.

En somme, nous pouvons constater de nos entretiens que non seulement les employeurs ont été en mesure de s'assurer d'une plus grande paix industrielle via les ententes de longue durée, mais ils sont aussi en mesure d'adapter des conventions par le biais de lettres d'entente, lesquelles sont surtout en lien avec des questions de flexibilité.

Pour également faire un lien avec nos propositions de recherches, voici les liens que nous avons pu faire :

Pour commencer, la recension des écrits révèle que les parties ont compris qu'ils devaient s'adapter à de nouvelles contraintes comme par exemple les restructurations économiques puisque celles-ci sont permanentes et irréversibles. Comme soulevé précédemment, nous avons pris pour acquis le lien existant entre les changements environnementaux et les changements des relations du travail puisqu'ils ont été très documentés par le passé. Nous avons donc pris pour acquis le lien suivant tout au long de notre recherche : environnement sur stratégies de négociation, environnement sur ententes et règles conventionnelles et environnement sur conflit industriel.

Ensuite, pour ce qui est de notre deuxième proposition de recherche, soit que les parties recourent davantage à des stratégies intégratives en cours de convention collective de longue durée, celle-ci s'est plus ou moins confirmée. Les partis sont en accord sur le fait qu'en cours de convention collective de longue durée, ils vont avoir tendance à miser sur la coopération, ils auront une vision plus à long terme, et voudront adopter une stratégie de résolution de problèmes. Par contre, comme nous l'avons mentionné précédemment, les parties changent souvent de stratégie pour tous les enjeux normatifs et salariaux, une négociation traditionnelle serait plus appropriée. Également, les acteurs en place au



moment de la négociation auraient un rôle une grande influence sur le type de stratégie qui sera adopté puisqu'il dépendra du type de relation qui existe entre les parties.

Pour ce qui est de la troisième et la quatrième hypothèse, soit que l'allongement de la durée des conventions collectives aurait pour effet de contribuer à diminuer le nombre de conflits de travail traditionnel et à changer la nature des manifestations de ce dernier sur le marché du travail, nous n'avons pas pu établir de lien. Les conventions collectives de longue durée n'ont pas contribué à diminuer les conflits, pas plus qu'elles ont contribué à en transformer leur manifestation.

La cinquième hypothèse qui consistait à vérifier si l'allongement de la durée des conventions collectives contribue à transformer le contenu des conventions collectives de travail par l'intégration de clauses nouvelles, nous avons pu établir un lien positif. Nous avons observé qu'il est rendu impératif de pouvoir répondre aux changements de l'environnement puisqu'il est impossible de tout prévoir au moment de négocier une entente de longue durée. L'employeur nécessitant une grande flexibilité a été en mesure d'utiliser les différents comités conjoints afin de pouvoir répondre à ses besoins.

Enfin, pour ce qui est de la dernière hypothèse soit que l'allongement de la durée des conventions collectives de travail diminue le rapport de force du syndicat, nous avons pu établir un lien positif.

Cette recherche nous a donc permis d'établir certains liens et de comprendre l'influence que peut avoir le fait d'augmenter la durée des conventions collectives sur certains aspects des relations du travail locales en entreprise. Pour pousser la recherche un peu plus loin, nous voulions également effectuer une analyse de contenu de conventions collectives de courte durée versus de longue durée.

Afin de mieux analyser les différences possibles quant au contenu des conventions collectives de longue durée, nous avons pris soin d'analyser un plus large échantillon de celles-ci dans le secteur de l'alimentation. Nous cherchons à vérifier si les ententes de

longue durée présentent un contenu typique et différent de celui des conventions collectives de courte durée.

#### 5.4.2 Comparaison du contenu des conventions collectives de courte et de longue durée

Nous présentons maintenant les résultats de notre analyse de contenu des conventions collectives en vue d'identifier les différences entre celles qui sont de courte et de longue durée. De manière plus spécifique, nous nous inspirons des travaux réalisés par Mayer (1999) qui portaient sur le sujet et nous voulons analyser dans quelle mesure les conventions collectives de longue durée adoptent le contenu typique des contrats sociaux, lesquels ont grandement motivé le législateur à déplaçonner la durée maximale des conventions collectives au Québec. En guise de rappel, les conventions collective de longue durée devraient contenir sept (7) clauses typiques selon Mayer (1999) : 1) la transparence économique et de gestion, 2) la participation à la gestion, 3) un programme de qualité totale, 4) la formation, 5) la flexibilité dans l'organisation du travail, 6) la stabilité de l'emploi et 7) les mécanismes de gestion de l'entente, toutes décrites plus haut dans ce projet de mémoire (revoir la section 4.2.1.3 du mémoire). Les conclusions de Mayer (1999) sont à l'effet que les conventions collectives de longue durée, même celles négociées tout juste après la modification législative de 1994 (art. 65 CT), n'avaient pas adoptées les caractéristiques des contrats sociaux à l'exception des clauses de formation et des mécanismes de gestion de l'entente, mais par faible proportion). Près de vingt (20) ans après que les modifications législatives aient été adoptées, considérant l'augmentation considérable du nombre de conventions collectives et des transformations des relations du travail, est-il possible de différencier le contenu des ententes de courte et de longue durée? Et plus spécifiquement, qu'en est-il dans le secteur de l'alimentation au Québec? Notre analyse vise donc à déterminer si dans notre échantillon de conventions collectives choisies aléatoirement, les sept (7) clauses typiques des contrats sociaux ont tendance à se retrouver davantage dans les conventions collectives de courte et de longue durée.

#### 5.4.2.1 Présentation de la population et de l'échantillon des conventions collectives à l'étude

Notre analyse propose de comparer le contenu des conventions collectives de courte et de longue durée du secteur de l'alimentation au Québec. Selon les données fournies par le ministère du Travail du Québec pour cette étude, le nombre de conventions collectives en vigueur au mois de mai 2010 (moment du début de l'analyse) était de 1397, peu importe leur durée : de ce nombre, nous comptons 363 conventions collectives de courte durée et 1034 conventions collectives de longue durée. Dans un souci de faisabilité et surtout en regard de contraintes temporelles, nous avons fait le choix de sélectionner un échantillon de 10 % de la population totale, ce qui correspond à 139 conventions collectives (voir Tableau 11).

**Tableau 10. Population et échantillon des conventions collectives analysées**

Population				Échantillon (10 % de la population)			
Conventions collectives de courte durée		Conventions collectives de longue durée		Conventions collectives de courte durée		Conventions collectives de longue durée	
Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
363	26, %	1034	74 %	36	26 %	103	74 %
Total : 1397 (100 %)				Total : 139 (100 %)			

De manière à ce que notre échantillon soit représentatif de la population des conventions collectives étudiées, nous avons également choisi de garder une proportion équivalente à la population pour ce qui est des conventions collectives de courte et de longue durée : nous avons donc choisi aléatoirement dans la liste fournie par le ministère du Travail 36 conventions collective de courte durée et 103 conventions collectives de longue durée.

Notre échantillon se veut également représentatif de la population étudiée en regard de l'accréditation syndicale. En regard des conventions collectives de courte durée, notre échantillon comprend 15 % de conventions collective (5) dont le syndicat est affilié à la CSN) 77 % (28 conventions collectives.) dont la section locale est affiliée à un syndicat de la F.T.Q, 7 % (3 conventions collectives) dont le syndicat est indépendant et 1 % (aucune convention collective retenue pour notre analyse) dont le syndicat est affilié à la C.S.D. Pour les conventions collectives de longue durée, notre échantillon est composé de la manière suivante : 7 % (7 conventions collectives) dont le syndicat est affilié à la C.S.N. 83 % (86 conventions collectives) dont la section locale est affiliée à un syndicat de la F.T.Q, 8 % (8 conventions collectives) dont le syndicat est indépendant et 2 % (2 conventions collectives) dont le syndicat est affilié à la C.S.D.

**Tableau 11 Échantillon des conventions collectives analysées selon l'accréditation syndicale**

Accréditation	Échantillon			
	Conventions collectives de courte durée		Conventions collectives de longue durée	
	Nb	%	Nb	%
CSN	5	15	7	7
FTQ	28	77	86	83
Indépendant	3	7	8	8
CSD	0	1	2	2
Total	36	100	103	100

#### 5.4.2.2 Présentation des clauses de conventions collectives analysées

Nous vous présentons à présent les différentes clauses que nous avons analysées dans les conventions collectives de courte et de longue durée (voir le tableau 13) en suivant les

recommandations de Mayer (1999). Nous avons en effet retenu les sept (7) clauses typiques identifiées par cette auteure qui devraient caractériser les ententes de longue durée (voir tableau 13).

**Tableau 12 Contenu des clauses de conventions collectives analysées**

Clause de la convention collective	Contenu détaillé des clauses analysées
Transparence économique et de gestion	Transmission d'informations économiques et/ou financières au syndicat.
	Transmission d'informations en lien avec la gestion de l'entreprise au syndicat
	Déclaration d'intention (informer le syndicat quant à la situation économique et financière de l'entreprise).
Participation à la gestion	Participation aux décisions en lien avec l'organisation du travail
	Déclaration d'intention entre les parties reconnaissant que le syndicat participe à la gestion
	Présence de comités conjoints
Programme de qualité totale	Présence d'un comité conjoint en cette matière
	Dispositions de mise en vigueur d'un programme de qualité totale
	Déclaration d'intention
Formation	Plan de développement des ressources humaines
	Financement de la formation
	Présence d'un comité de formation

	Déclaration d'intention
Flexibilité dans l'organisation du travail	Mobilité du personnel
Stabilité de l'emploi	Garantie d'emploi ou salariale
	Stabilité conditionnelle : garantie d'emploi sous certaines conditions
	Déclaration d'intention
Mécanisme de gestion de l'entente	Réouverture salariale
	Réouverture normative
	Mécanisme d'offre finale
	Arbitrage de l'offre finale

#### 5.4.2.3 Résultats de l'analyse

Voici les résultats que nous avons obtenus :

**Tableau 13 Conventions collectives de longue durée analysées (103)**

Clauses	CSN	FTQ	IND	CSD	TOTAL
Transparence économique et de gestion	2	1	0	0	3
Participation à la gestion	4	7	0	1	12
Programme de qualité totale	3	37	0	0	40
Formation	2	12	1	0	15
Flexibilité dans l'organisation du travail	2	29	0	0	31
Stabilité de l'emploi	0	0	0	0	0
Mécanisme de gestion de l'entente	1	1	0	0	2

À la lecture du tableau ci-haut, nous pouvons constater plusieurs choses intéressantes : seulement 3/103 (environ 3 %) des conventions collectives de longue durée dans le secteur de l'alimentation comporte une clause de transparence économique et de gestion, seulement 12/103 (environ 12 %) de celles-ci comporte une clause de participation à la gestion, 40/103 (environ 39 %) une clause concernant la présence d'un programme de qualité totale, 15/103 (environ 15 %) une clause concernant la formation, 31/103 (30 %) une clause de flexibilité dans l'organisation du travail et 2/103 (2 %) une clause qui traite des mécanismes de gestion de l'entente. Fait étonnant, parmi les 103 conventions collectives de longue durée analysées, aucune d'entre elles ne comprend de clause qui touche la stabilité d'emploi. Force est de constater que les deux clauses qui sont le plus fréquemment utilisées dans les conventions collectives de longue durée sont celles qui concernent les programmes de qualité totale et la flexibilité dans l'organisation du travail. Ce résultat n'est pas surprenant, d'autant que la flexibilité demeure l'enjeu prioritaire des employeurs dans les dernières années (Jalette et Laroche, 2010). Les employeurs, souvent en collaboration avec les syndicats qui voient la nécessité des changements, sont en effet à la recherche de moyens pour améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises, l'organisation du travail et les programmes d'amélioration continue constituent ainsi de voies privilégiées pour y parvenir.

**Tableau 14 Conventions collectives de courte durée (36)**

Clauses	CSN	FTQ	IND	CSD	TOTAL
Transparence économique et de gestion	0	4	0	0	4
Participation à la gestion	2	2	0	0	4
Programme de qualité totale	2	18	1	0	21
Formation	3	3	0	0	6
Flexibilité dans l'organisation du travail	2	13	0	0	15
Stabilité de l'emploi	1	0	0	0	1
Mécanisme de gestion de l'entente	0	11	1	0	12

Pour ce qui est des conventions collectives de courte durée, nous remarquons que lorsque l'on fait référence à la transparence économique et de gestion, seulement 4/36 d'entre elles contiennent ce type de clause, ce qui représente environ 11 % de cet ensemble. Nous retrouvons également la même proportion, soit 4/36 (11 %), de conventions collectives de courte durée qui comporte une clause concernant la participation à la gestion. La clause qui est la plus représentée est celle qui touche le programme de qualité totale puisque 21/36 (58 %) des conventions collectives de courte durée analysées en contenait une. Pour ce qui est de la formation, presque 17 % (6/36) d'entre elles contenaient une clause qui y était rattachée. De plus, 15/36 des conventions collectives de courte durée, ou environ 42 % de celles-ci faisait référence à une clause concernant la flexibilité dans l'organisation du travail. Lorsque l'on parle d'une clause touchant à la stabilité de l'emploi, nous avons pu recenser une seule convention collective de courte durée qui en possédait une, ce qui représente un mince 3 %. Enfin, le tiers des conventions collectives de courte durée contient une clause reliée aux mécanismes de gestion de l'entente.

Différences ou similarités entre les conventions collectives de longue et de courte durée ?

**Tableau 15 Taux de présence des 7 caractéristiques des contrats sociaux dans les conventions collectives de courte (36) VS de longue durée (103)**

Clauses	C.C. longue durée	C.C. courte durée
Transparence économique et de gestion	≈ 3 %	≈ 11 %
Participation à la gestion	≈ 12 %	≈ 11 %
Programme de qualité totale	≈ 39 %	≈ 58 %
Formation	≈ 15 %	≈ 17 %
Flexibilité dans l'organisation du travail	≈ 30 %	≈ 42 %
Stabilité de l'emploi	≈ 0 %	≈ 3 %
Mécanisme de gestion de l'entente	≈ 2 %	≈ 33 %



Comme mentionné précédemment, en effectuant la comparaison entre les conventions collectives de courte et de longue durée, nous cherchions à savoir si les 7 caractéristiques des contrats sociaux sont toujours présentes dans les conventions collectives de longue durée du secteur de l'alimentation. Force est de constater que pour l'ensemble des clauses ciblées, la proportion de conventions collectives de longue durée qui ont adopté ces dispositions est plus faible que celle des conventions collectives de courte durée. Il s'agit sans aucun doute d'un résultat étonnant, d'autant que l'idée du déplaçonnement de la durée des conventions collectives en 1994 était de permettre aux parties d'assainir le climat des relations du travail et de prévoir des dispositions permettant d'assurer la paix industrielle, l'efficacité des entreprises et le bien-être des salariés.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que nous obtenons des résultats s'apparentant à ceux de Mayer (1999). Les conclusions de Mayer étaient à l'effet que les conventions collectives de longue durée, même celles négociées tout juste après la modification législative, n'avaient pas adoptées les caractéristiques des contrats sociaux. Les résultats obtenus par notre analyse comparative des conventions collectives de courte et de longue durée montrent que l'objectif visé par la Loi 116 ne semble pas être atteint. En fait, les dispositions conventionnelles des conventions collectives de longue durée semblent montrer un pouvoir plus faible de la partie syndicale, cette dernière n'ayant pas été en mesure d'obtenir des gains pour s'assurer de bien se positionner comme acteur et d'obtenir des gains notamment en matière de sécurité d'emploi. D'autres recherches seront à cet égard nécessaires pour comprendre ces différences de contenu dans les conventions collectives de courte et de longue durée.

Pour ce qui est des affiliations syndicales, nous ne remarquons pas de tendance significative, si ce n'est que la FTQ et la CSN semblent être les syndicats où l'on retrouve une plus grande présence des 7 clauses recherchées dans les conventions collectives analysées. Il est à noter que ce résultat n'est pas surprenant compte tenu du fait que ces deux organisations syndicales sont les plus grosses au Québec et qu'elles ont signé le plus grand nombre de conventions collectives dans notre échantillon.

Pour continuer, nous allons effectuer une comparaison entre les données que nous avons recueillies lors de notre analyse dans le secteur de l'alimentation et les données nationales, donc celles qui sont obtenues par l'analyse de l'ensemble des conventions collectives analysées par le ministère du travail.

Voici les données du secteur de l'alimentation :

**Tableau 16 Moyenne (en pourcentage) du taux de présence des 7 caractéristiques des contrats sociaux dans les conventions collectives de courte et de longue durée confondues**

Clauses	C.C. longue durée (103/139)	C.C. courte durée (36/139)	Total des 139 C.C. analysées (# clauses)	Total des 139 C.C. analysées (% clauses)
Transparence économique et de gestion	3	4	7	≈ 5 %
Participation à la gestion	12	4	16	≈ 11,5 %
Programme de qualité totale	40	21	61	≈ 44 %
Formation	15	6	21	≈ 15 %
Flexibilité dans l'organisation du travail	31	15	46	≈ 33 %
Stabilité de l'emploi	0	1	1	≈ 1 %
Mécanisme de gestion de l'entente	2	12	14	≈ 10 %

Tout d'abord, la littérature nous apprend qu'au Québec, sur les 6267 ententes négociées de 2006 à 2009, seulement 5,6 % d'entre elles contenaient des clauses de transparence économique (Laroche, 2013). Dans le secteur de l'alimentation, nous avons recensé 7/139 clauses de transparence économique ce qui correspond à un taux de 5 %. Nous pouvons donc constater qu'autant au Québec que dans le secteur de l'alimentation, la négociation

d'une clause de transparence économique est loin d'être une priorité. Pourtant, cette clause permettrait notamment aux syndicats de bien adapter leurs revendications et de prévoir comment orienter leurs actions sachant notamment la santé financière de l'entreprise (Laroche, 2013). Dans les quelques conventions collectives du secteur de l'alimentation, c'est grâce à un comité de relations professionnelles, le plus souvent, que les besoins d'informations des salariés sont pris en compte. Voici un exemple de ce type de clause :

« Article 5 Comité de relations professionnelles

**5.01** Dans l'esprit de promouvoir efficacement les objectifs que les parties ont identifiés au préambule et dans le but de solutionner promptement les difficultés qui pourraient survenir dans l'application de la convention collective, les parties conviennent de former un comité de relations professionnelles composé de deux (2) représentants des salariés et de deux (2) représentants de l'employeur. Chaque partie peut s'adjoindre une personne ressource. Les salariés ne subissent pas de perte de salaire pour les rencontres du comité durant les heures de travail. Le comité s'adresse aux questions relatives à l'application et à l'interprétation de la convention, aux problèmes de relations de travail, aux questions reliées à la formation et à l'information des salariés et aux questions visant l'amélioration du service à la clientèle, de la productivité et de l'efficacité des opérations. Le rôle du comité est d'analyser les problèmes soulevés et d'y apporter les recommandations s'il y a lieu. Le présent article n'est pas assujéti à la procédure de résolution des mécontentes ou d'arbitrage»<sup>4</sup>.

Dans certaines conventions collectives, toujours dans le secteur de l'alimentation, nous avons aussi observé des lettres d'ententes intitulées « Droit d'accès à l'information ». En voici un exemple :

---

<sup>4</sup> (Convention collective entre Super C Inc. [Division de métro Richelieu] et Teamster Québec, [FTQ], 2007-2010).

« Lettre d'entente no 1/Droit d'accès à l'information

L'employeur reconnaît au syndicat le droit d'être informé, à tout moment, de la situation financière et économique de l'entreprise et des projets de l'employeur quant à son développement. À cet effet, l'employeur transmet au syndicat, sur demande, toutes les informations jugées pertinentes pour l'analyse de la situation. Sans limiter la généralité de ce qui précède, l'employeur transmet pour consultations au syndicat à chaque fin de période de quatre (4) semaines les documents suivants :

rapports de vente hebdomadaire

le bilan par établissement

un état des revenus et dépenses

les prévisions budgétaires

le plan de développement de l'entreprise.

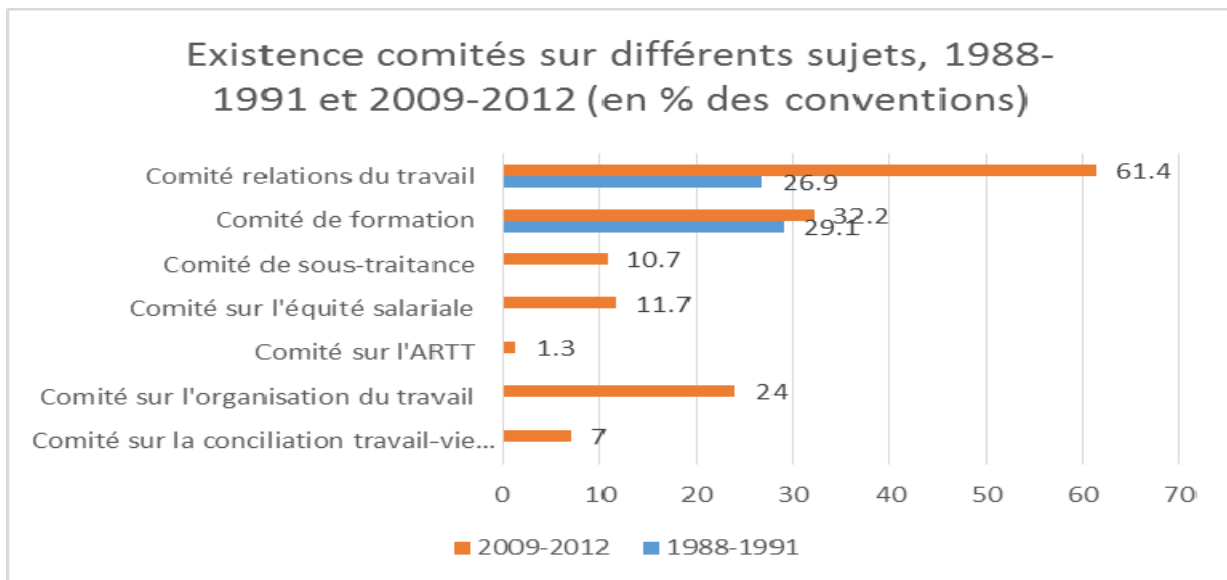
Les représentants du syndicat, accompagnés d'un représentant extérieur, s'ils le désirent, peuvent rencontrer sur demande les représentants de l'employeur pour obtenir toute information. À cette fin, les parties ont convenu de former un comité paritaire qui étudiera les demandes d'information et qui jugera du degré de confidentialité avec lequel ces informations devront être traitées »<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> (Convention collective entre La coopérative des consommateurs de Rimouski Inc. [Division de métro richelieu] et Syndicat des travailleuses et travailleurs de COOP-IGA Rimouski, [CSN], 2009-2014).

Pour continuer, si l'on s'attarde aux clauses liées à la participation à la gestion, nous remarquons qu'au niveau national, une clause particulière se distingue puisqu'elle se retrouve dans la grande majorité des conventions collectives. Nous faisons référence ici à la présence d'un comité sur les relations du travail. Nous pouvons également observer une augmentation significative d'environ 34,5% entre les deux périodes (1988-1991 et 2009-2012).

**GRAPHIQUE 7 ÉVOLUTION DES DISPOSITIONS EN LIEN AVEC L'EXISTENCE DE COMITÉS SUR DIFFÉRENTS SUJETS, 1988-1991 ET 2009-2012 (EN % DES CONVENTIONS)**



Sources : Pour les conventions 1988-1991 : Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, (diverses années), *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec*. Pour les conventions 2009-2012 : Système d'information «Gestion des relations du travail », ministère du Travail, 2013.

Dans le secteur de l'alimentation, 16/139 conventions collectives contiennent ce type de clause. Cela correspond à un taux de 11,5 %, une proportion nettement inférieure à celle des données nationales. Lors de notre analyse, dans la majorité des cas, nous retrouvons des clauses en lien avec la participation à la gestion dans les clauses de comités de relations professionnelles, les comités conjoints (ex : comités de sécurité au travail,

comités de relations de travail, de relations ouvrières, etc.). Voici un exemple d'un tel type de clause :

« 13.05 Comité conjoint de sécurité au travail

Un comité conjoint de sécurité au travail est formé d'au moins deux (2) délégués de l'employeur et d'au moins deux (2) salariés désignés officiellement par le syndicat. Les noms des membres de ce comité sont affichés au babillard. Ce comité doit se rencontrer mensuellement au besoin. Ce comité est établi et opère aux frais de l'employeur.

Comité de sécurité

Fait des recommandations à l'employeur et aux salariés pour promouvoir la sécurité, la santé et l'hygiène au travail;

Étudie les rapports mensuels des accidents et fait les recommandations appropriées;

Fait des recommandations relativement à des programmes de formation et d'information;

Fait des inspections des lieux périodiquement;

Fait un compte-rendu de toute réunion et inspection dont copie est affichée et disponible en tout temps pour toute partie intéressée.

L'employeur doit faire en sorte que le comité soit informé aussitôt de tout accident de travail et cela en tout temps.

Un représentant officiel du syndicat siégeant au comité de santé et sécurité doit être présent lors de toute inspection des lieux de travail. Si aucun représentant du syndicat siégeant au comité de santé et sécurité n'est présent, un membre du comité exécutif le remplace »<sup>6</sup>.

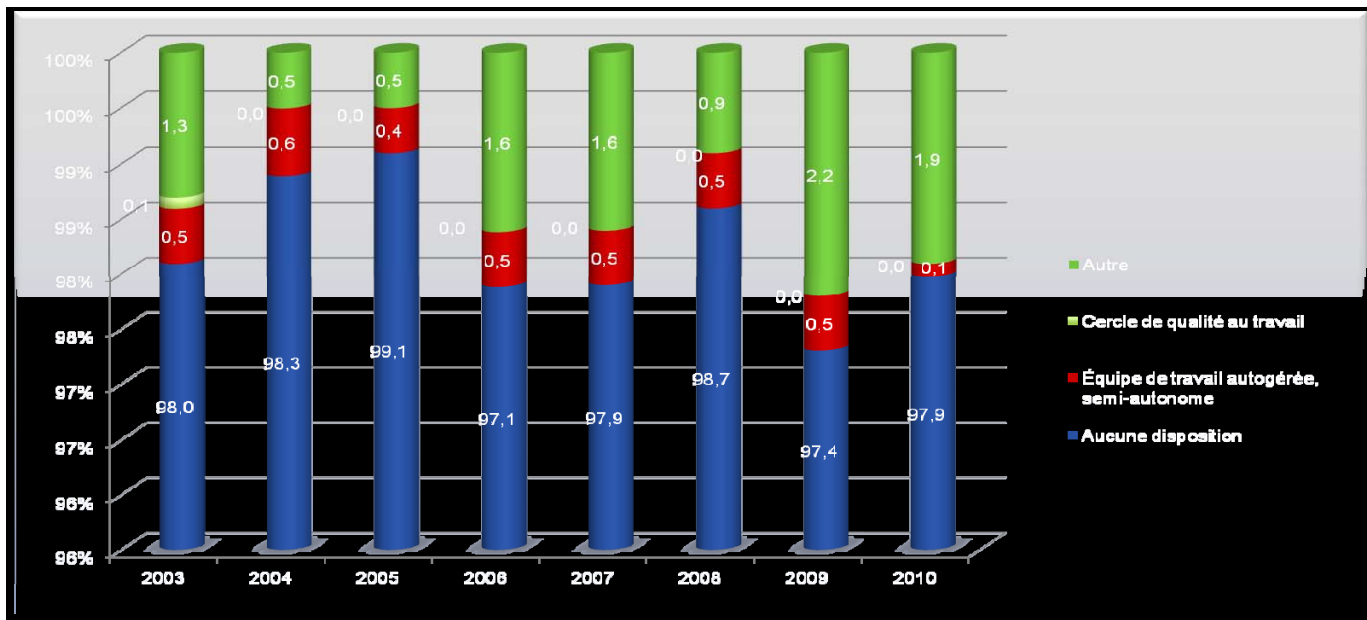
Pour ce qui est des clauses touchant à un programme de qualité (on fait référence ici à la productivité et à l'efficacité de l'entreprise ou à la mise en vigueur d'un programme de qualité totale), l'on remarque que la majorité des conventions collectives au niveau

---

<sup>6</sup> (Convention collective entre Roger Rainville et Fils Inc. [Division de métro richelieu] et Syndicat des travailleuses (eurs) du marché d'alimentation Rainville et Fils inc., [CSN], 2007-2013).

national ne contient aucune disposition à ce sujet mis à part 1,5 % à 2 % d'entre elles. En moyenne ces conventions collectives regroupent certaines clauses touchant aux cercles de qualité au travail, aux équipes de travail autogérées, semi autonomes ou toute autre dispositions liées à la qualité du travail.

**GRAPHIQUE 8 ÉVOLUTION DES DISPOSITIONS EN LIEN AVEC LES CERCLES DE QUALITÉ, 2003-2010 (EN % DES CONVENTIONS)**



Source : Système d'information *Gestion des relations du travail*, ministère du Travail, 2010.

L'analyse des données sur le secteur de l'alimentation révèle que 61/139 (44%) conventions collectives contiennent une clause liée à la qualité, faisant que cette clause est la plus négociée dans les conventions collectives du secteur de l'alimentation dans les sept dispositions que nous avons étudiées. Dans le secteur de l'alimentation, nous remarquons que le thème de qualité totale est souvent abordé dans le premier article de la convention collective soit « L'objet de la convention » ou « Le préambule - but de la convention ». Par contre, il peut également être présent dans les clauses de comités de relations de travail, comité de relations professionnelles, clause de qualité totale, etc. En voici un exemple :

« Article 5 – Qualité totale

5.01 Les parties reconnaissent qu'il est dans l'intérêt de tous de chercher des moyens afin de tendre vers une qualité totale qui encourage un niveau de compétence accrue de la personne salariée et le développement de l'établissement tout en favorisant l'épanouissement de la personne salariée. En tirant ainsi profit de ces ressources, les parties s'emploieront à améliorer le service à la clientèle afin de répondre aux besoins du consommateur. Cet article n'est pas assujéti à l'article 23 de la présente convention collective »<sup>7</sup>.

Comment expliquer l'énorme différence entre les données sur le Québec et celles recueillies dans le secteur de l'alimentation. Nous pouvons peut-être émettre une hypothèse au fait que le secteur de l'alimentation est un secteur où la compétition est extrêmement féroce. Il y a de plus en plus de bannières de supermarchés et l'apparition du géant américain « Walmart » n'a certainement pas aidé les choses. Peut-être est-ce une clause qui prend de plus en plus d'ampleur puisqu'elle est en lien direct avec le service à la clientèle (l'importance de bien répondre aux besoins des consommateurs). Ce serait donc un article indispensable à la convention collective et ce serait dans l'intérêt de tous de veiller à sa bonne application. Les entretiens que nous avons effectués dans le secteur montrent également l'importance que l'on accorde souvent à la différenciation par la qualité du service.

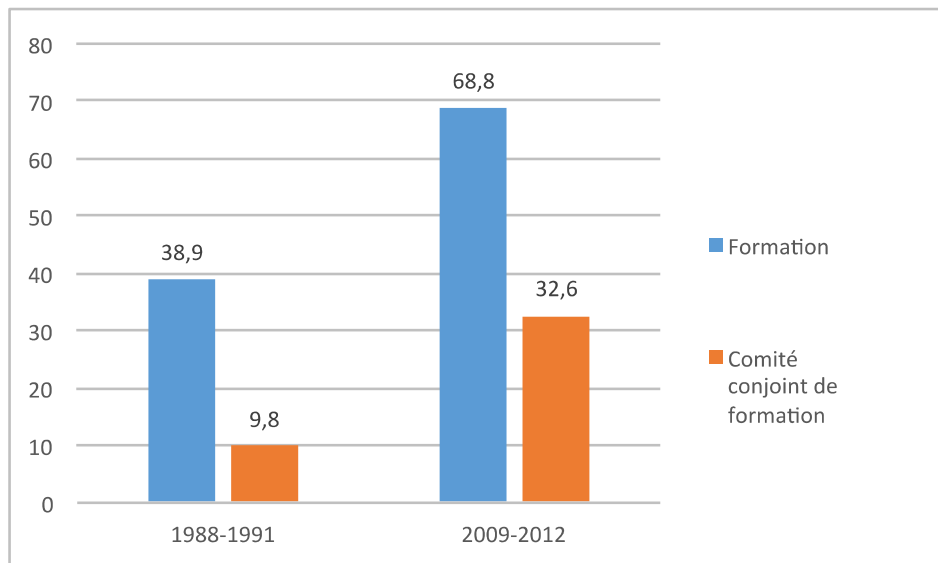
Au niveau national, on remarque que pour la période de 2006 à 2009, pour les entreprises qui comptent moins de 50 employés, plus de 58,2 % des conventions collectives analysées font référence à une clause en lien avec la formation. Nous observons également que 18,2 % de ces conventions collectives contiennent une clause de comité conjoint de formation. Pour ce qui est des entreprises qui comptent plus de 50 employés, 24,3 % d'entre elles présentent une clause sur le comité conjoint de formation et 69,4 % une clause touchant, de manière plus large, la formation.

---

<sup>7</sup> (Convention collective entre Provigo distribution Inc. [Région Est du Québec] et Syndicat des travailleuses et travailleurs des magasins Provigo Port-Cartier, [CSN], 2004-2010).



### GRAPHIQUE 9 ÉVOLUTION DES DISPOSITIONS EN LIEN AVEC LA FORMATION DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES ENTRE 1988-1991 ET 2009-2012 ( EN % DES CONVENTIONS)



Source : Pour les conventions 1988-1991 : Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, (diverses années), *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec*. Pour les conventions 2009-2012 : Système d'information «Gestion des relations du travail », ministère du Travail, 2013.

Dans le secteur de l'alimentation, 15 % des conventions collectives possèdent une telle clause. Lorsque nous observons les données que nous avons colligées, nous remarquons que ce thème se trouve souvent dans les comités de relations professionnelles ou comité conjoint de relations de travail. De plus, dans une des conventions collectives analysées, on retrouve des clauses qui abordent le sujet de la formation directement, soient les clauses de « perfectionnement », « formation et développement », « développement individuel et formation continue », etc. Nous avons également décelé des annexes qui indiquent les procédures applicables pour la formation en cas de besoin. Encore une fois, nous pouvons observer une différence notable entre les résultats nationaux et ceux

recensés dans le secteur de l'alimentation. Voici un exemple de clause pour illustrer ces propos :

« ARTICLE 17 PERFECTIONNEMENT

L'employeur reconnaît l'importance d'assurer le perfectionnement, y compris le recyclage de son personnel.

Modalités

L'employeur s'engage à payer les frais de cours de recyclage qu'il exige. De plus, il rembourse les frais de scolarité et d'inscription excluant les livres suivant les conditions ci-énumérées :

que les cours soient en relation directe avec le travail

que le salarié ait obtenu l'autorisation préalable écrite de l'employeur et;

que le salarié fournisse une attestation de réussite du cours.

L'employeur s'engage également à verser, le ou vers le octobre de chaque année, à tout salarié détenant un titre comptable reconnu (CA, CGA, CMA) et toujours à son emploi à la date du versement, un montant forfaitaire de mille (1000 \$) dollars »<sup>8</sup>.

Selon une étude menée en 2005 dans le secteur de l'alimentation, mandatée par le comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de l'alimentation (CSMOCA) (et où l'un de nos répondants patronaux a participé), nous apprenons que :

« Les besoins de formation sont nombreux et fort diversifiés puisque le secteur de la distribution alimentaire de gros est en profond changement. Malgré les coûts que cela comporte, les employeurs et les travailleurs sont convaincus que la formation continue est importante et qu'elle doit être encouragée par tous les moyens possibles. C'est pourquoi, quelle que soit l'entreprise, des investissements sont faits, sans exception, dans la formation des travailleurs, soit pour les habiliter à accomplir efficacement leur travail, soit pour assurer l'utilisation adéquate des équipements ou encore pour leur permettre de s'adapter aux changements technologiques mis en place »(page39).

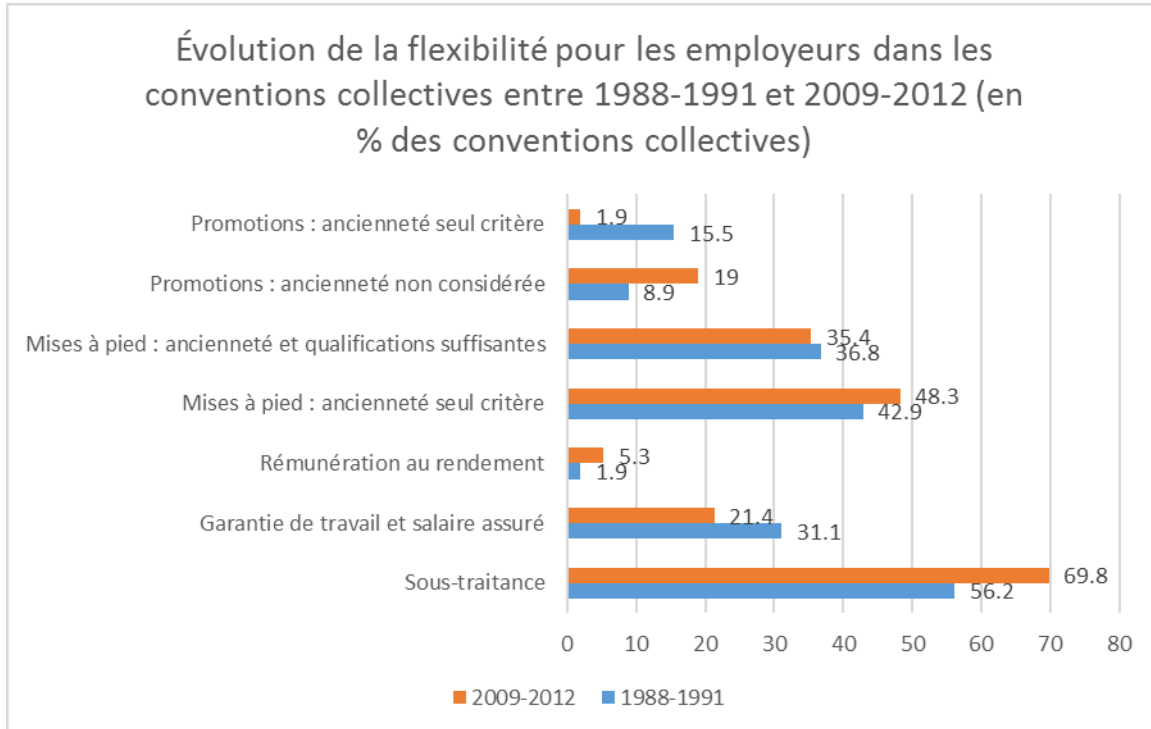
---

<sup>8</sup> (Convention collective entre Super C Inc. [Division de métro richelieu] et Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, [FTQ], 2009-2014).

Par contre, cette étude fait aussi ressortir une problématique en lien avec la taille de l'entreprise. Les entreprises de petite taille ne détiendraient pas des ressources humaines suffisamment spécialisées afin d'encadrer la gestion de la formation de leurs employés. Une minorité d'entre elles disposerait d'un plan de formation et leur programme serait beaucoup moins structuré (CSMOCA, 2005). Donc, ces explications pourraient expliquer pourquoi nous ne retrouvons seulement que 15 % des conventions collectives contenant une clause en lien avec la formation.

Pour continuer, Mayer (1999) utilise le terme de flexibilité lorsqu'elle fait référence à des dispositions introduisant une polyvalence au niveau des emplois. Les clauses de flexibilité au niveau national se retrouvent dans la grande majorité des conventions collectives. Par ces résultats, on remarque que lors de l'attribution des promotions, il y a une tendance à la baisse lorsqu'il s'agit de considérer l'ancienneté comme seul critère. Nous nous apercevons que de plus en plus, l'ancienneté n'est plus considérée. De plus, la rémunération au rendement est de plus en plus présente (à faible taux) sur le marché du travail. Il y a également une augmentation significative des clauses rattachées à la sous-traitance dans les conventions collectives.

**GRAPHIQUE 10 ÉVOLUTION DES DISPOSITIONS EN LIEN AVEC LA FLEXIBILITÉ POUR LES EMPLOYEURS DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVE ENTRE 1988-1991 ET 2009-2012 (EN % DES CONVENTIONS)**



Sources : Pour les conventions 1988-1991 : Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, (diverses années), *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec*. Pour les conventions 2009-2012 : Système d'information «Gestion des relations du travail », ministère du Travail, 2013.

Pour ce qui est du secteur de l'alimentation, 46/139 (33 % environ) des conventions contiennent une clause qui considère la flexibilité. Dans la plupart des cas, les parties reconnaissent dans le «préambule – but de la convention» que la flexibilité opérationnelle est sans aucun doute primordiale et permet d'avoir un avantage compétitif sans compromis. Le comité de relations professionnelles permet aussi d'aborder la flexibilité dans l'organisation. Voici un exemple de clause illustrant la flexibilité opérationnelle :

« Article .04 – Comité de relations professionnelles

Dans l'esprit de promouvoir efficacement les objectifs que les parties ont identifiés au préambule et dans le but de solutionner promptement les difficultés qui pourraient survenir dans l'application de la convention collective, les parties conviennent de la formation et du maintien d'un comité de relations professionnelles. Ce comité composé de deux (2) représentants de l'employeur et de deux (2) représentants des salariés se réunit suivant les besoins et a comme mandat d'analyser les problèmes qui lui sont soumis et notamment :

- les problèmes de relations de travail;

Les questions relatives au service à la clientèle, à la productivité et à l'efficacité des opérations;

- les besoins d'information des salariés.

Le comité formule des recommandations à l'employeur et ce dernier fait connaître sa décision dans un délai raisonnable. Le comité adopte toute procédure qu'il juge opportune pour sa régie interne et les membres du comité ne subissent pas de perte de salaire lorsqu'ils se rencontrent durant les heures de travail »<sup>9</sup>.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons être en accord avec les constats émis par Jalette et Laroche (2010) à l'effet que les acteurs ont su maintenir une logique de flexibilité et d'efficacité en modifiant le contenu des conventions collectives au niveau des mouvements de personnel, de la rémunération et de l'organisation du travail.

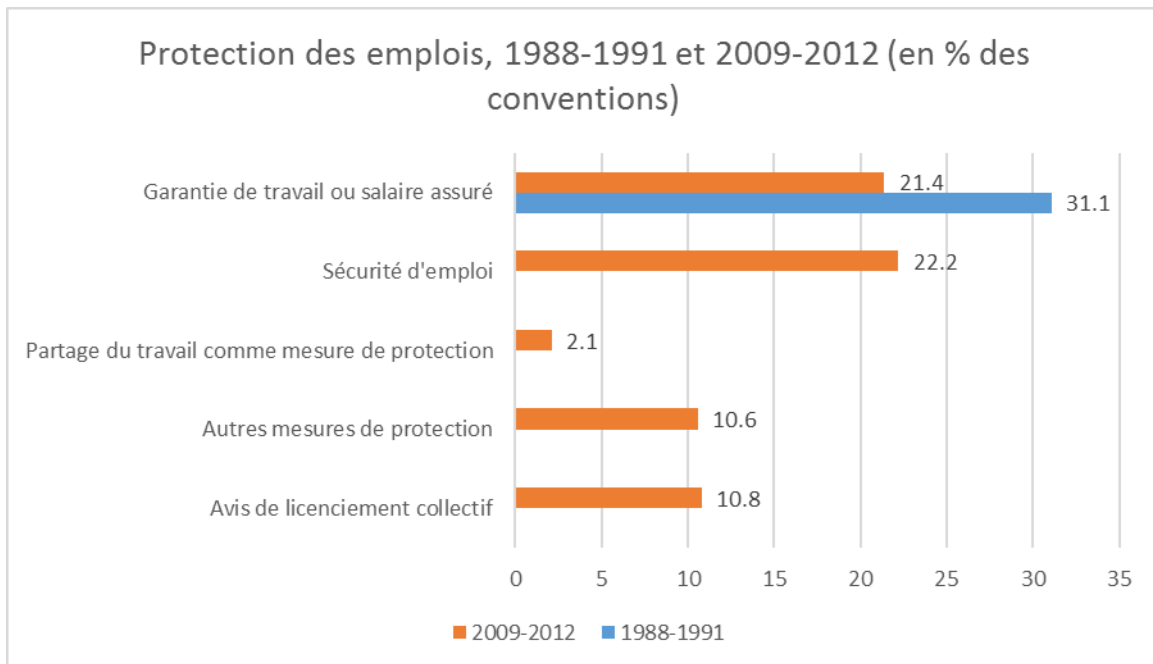
Pour continuer, lorsque l'on fait état de la présence de clauses portant sur la protection de l'emploi, au niveau national, nous remarquons une tendance à l'augmentation de la présence de celles-ci mise à part pour la clause de garanti de travail ou de salaire assuré qui passe de 31,1% (de 1988-1991) à 21,4% (de 2009-2012). Pour ce qui est des autres

---

<sup>9</sup> (Convention collective entre Super C Inc. [Division de métro richelieu] et Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, [FTQ], 2008-2014).

clauses, nous remarquons qu'elles n'étaient pas présentes dans les conventions collectives qui s'échelonnaient de 1988 à 1991. Par contre, pour la période allant de 2009-2012, nous remarquons l'émergence de plusieurs nouvelles clauses soient : la clause de sécurité d'emploi (22,2%), la clause de partage du travail comme mesure de protection (2,1%), autres mesures de protection (10,6%) et avis de licenciement collectif (10,8%).

### GRAPHIQUE 11 ÉVOLUTION DES DISPOSITIONS EN LIEN AVEC LA PROTECTION DE L'EMPLOI, 1988-1991 ET 2009-2012 (EN % DES CONVENTIONS)



Sources : Pour les conventions 1988-1991 : Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, (diverses années), *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec*. Pour les conventions 2009-2012 : Système d'information «Gestion des relations du travail », ministère du Travail, 2013.

Pour ce qui est du secteur de l'alimentation, une seule convention collective sur les 139 analysées comporte une clause de stabilité d'emploi, soit environ 1 %. La convention

collective dont il est question comprend une clause de plancher d'emploi. Cela signifie que des barèmes sont établis en ce qui concerne le nombre d'heures que peuvent effectuer les employés à temps partiels et le nombre d'employés assujettis à cette règle. Si cette règle est dépassée, la création d'un poste régulier à temps plein se doit d'être comblée. Cette clause permet de maintenir un certain niveau d'emploi à temps plein et d'éviter que l'entreprise privilégie uniquement des employés à temps partiels qui sont moins protégés conventionnellement et qui du même coup coûte moins cher à l'entreprise. Voici la clause en question :

**« Article 21 : Plancher d'emploi**

**21.01 Distribution des heures**

L'Employeur convient de ne pas distribuer plus de cinquante pourcent (**50 %**) du total des heures travaillées par des personnes salariées de l'unité d'accréditation au cours d'une semaine dans le supermarché à des personnes salariées à temps partiel. Si le pourcentage total des heures travaillées par des personnes salariées à temps partiel excède cinquante pourcent (**50 %**) pendant une période de plus de cinq (5) semaines, une personne salariée à temps partiel est embauchée à titre de personne salariée régulière selon les règles d'ancienneté décrites à l'article 16, à moins que cette situation ne soit attribuable à des remplacements pour absences prévues à la convention collective ou par la loi. À chaque semaine, une personne représentante syndicale reçoit un compte rendu des heures travaillées par les personnes salariées régulières et par les personnes salariées à temps partiel »<sup>10</sup>.

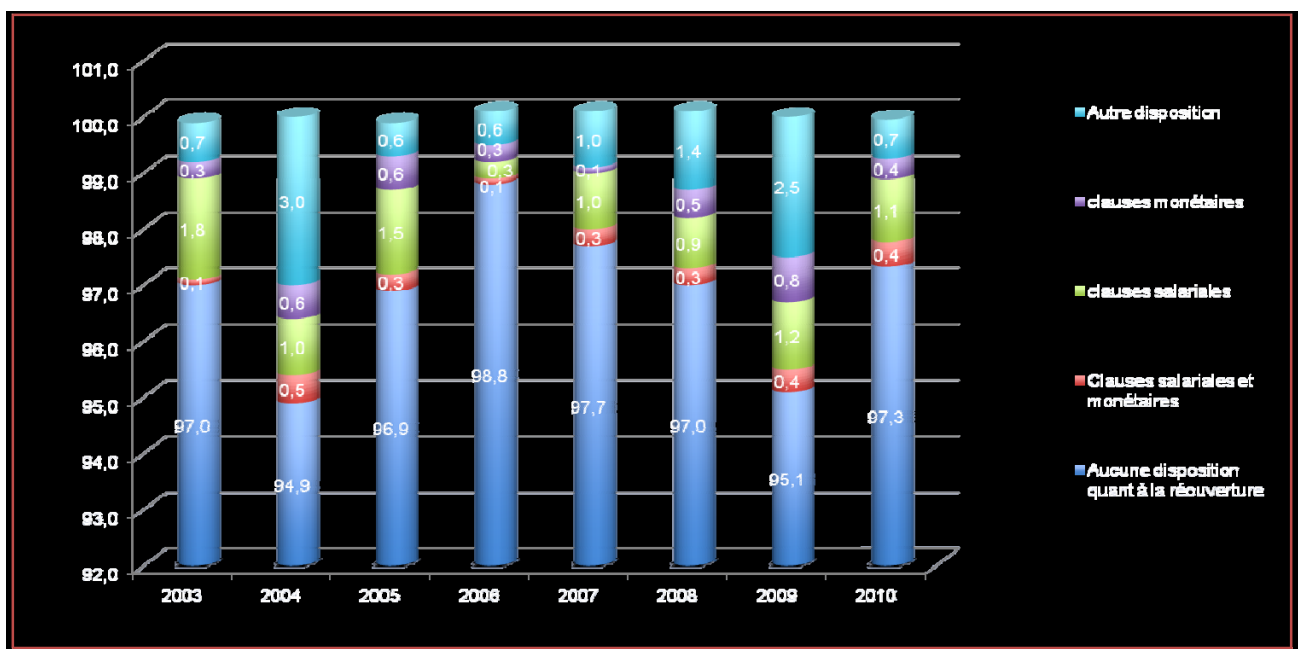
Enfin, que ce soit au niveau national ou alors dans le secteur de l'alimentation, les clauses de stabilité de l'emploi semblent être de moins en moins présentes dans les conventions collectives. Une fois de plus, nous pourrions avancer l'hypothèse qu'un syndicat qui arrive à maintenir ce type de clause se doit d'être fort et en mesure d'utiliser ses leviers

---

<sup>10</sup> (Convention collective entre Alimentation Pierre Roy (2000) Inc. [Division de métro richelieu] et Syndicat des travailleuses et travailleurs du marché d'alimentation Saint-Constant, [CSN], 2005-2009).

de pouvoir. Comme le mentionne Laroche (2013) : « (...) les employeurs ont été en mesure de poursuivre une logique de flexibilité et d'efficacité sans octroyer de contreparties significatives au regard de la sécurité d'emploi».

## GRAPHIQUE 12 ÉVOLUTION DES CLAUSES DE RÉOUVERTURE, 2003-2010 (EN % DES CONVENTIONS COLLECTIVES)



Source : LAROCHE, Mélanie (2013). «La concertation dans les milieux de travail au Québec : quels impacts dans les accords négociés?», *Regard sur le travail*, volume 9, numéro 2, (printemps 2013), 14pp.

Finalement, pour ce qui est des mécanismes de gestion de l'entente, nous observons qu'entre 2003-2010, le nombre de conventions collectives touchées par une telle clause se situe entre 1,3 % (pourcentage inférieur en 2006) allant jusqu'à 5,1 % (pourcentage supérieur en 2004) pour certaines années. En d'autres mots, si nous effectuons une moyenne pour les années 2003 à 2010, nous remarquons que dans 96,8 % des conventions collectives, nous ne retrouvons aucune disposition quant à la réouverture. Passons maintenant au secteur de l'alimentation : en tout et pour tout, nous avons recensé 14/139 (environ 10 %) des conventions collectives analysées qui possédaient une clause



concernant les mécanismes de gestion de l'entente. Nous cherchions des dispositions concernant l'arbitrage de l'offre finale, le recours à l'arbitrage en cas de mésentente lors d'une réouverture (salariale ou normative) (Mayer, 1999). Dans la grande majorité des cas, nous avons retrouvé ces dispositions en annexes, comme par exemple : «Paix industrielle et arbitrage des offres finales» «Renouvellement de la convention collective venant à échéance le...XX..., selon le principe de l'offre finale» et aussi dans des lettres d'ententes pour ce qui concerne la réouverture pour les conditions de travail des employés lors d'une situation bien indiquée. En voici un exemple :

« ANNEXE “H”

#### PAIX INDUSTRIELLE ET ARBITRAGE DES OFFRES FINALES

Les parties conviennent de maintenir une paix industrielle pour une durée de trois (3) ans, suite à l'expiration de la convention, c'est-à-dire à compter du 30 juin 2011,

- a) Une partie peut utiliser le présent mécanisme en donnant à l'autre partie un avis écrit de son intention de le faire. Ledit avis est donné entre le 90<sup>ième</sup> et le 60<sup>ième</sup> jour précédant l'expiration de la convention. Le défaut de l'une ou l'autre des parties d'envoyer l'avis par écrit, n'invalide pas le présent mécanisme.
- b) Une fois l'avis écrit transmis, les parties conviennent de procéder uniquement à la négociation des échelles de salaires prévus à l'annexe “**BI**” et du règlement salarial prévu à l'annexe “C”. Toutefois, par entente mutuelle écrite, les parties pourront renégocier tout autre article de la présente convention.
- c) Si les parties font défaut d'en arriver à un règlement à la date d'expiration de la convention, chaque partie soumet à l'autre partie, une offre sur les points non réglés qui demeurent en litige, et ce, au plus tard quatre-vingt-dix (90) jours après la date d'expiration de la convention.

- d) En même temps, les parties transmettent trois (3) exemplaires de leur proposition au bureau du directeur du service de conciliation et médiation du Ministère du Travail, de même qu'une liste de tous les articles de la convention qui ne font pas l'objet de contestation.
- e) Si une partie n'a pas soumis à l'autre son offre finale dans le délai prescrit, elle sera forclosée de le faire, et le tribunal sera tenu d'accepter ou de refuser l'offre finale soumise. Au plus tard trente (30) jours après le dépôt des offres finales, le Syndicat tiendra une assemblée générale des membres de l'unité de négociation, ou un vote secret sera pris sur l'acceptation ou le refus de la proposition patronale finale.
- g) Dans le cas où il y a refus, les parties auront recours à l'arbitrage des offres finales conformément à la procédure qui suit : malgré le déclenchement de ladite procédure, les parties peuvent conclure un règlement en tout temps avant la décision du Tribunal d'arbitrage des offres finales.
- h) Chaque partie désigne son représentant au Tribunal d'arbitrage des offres finales, et en informe l'autre partie. Les deux représentants ont alors dix (10) jours pour s'entendre sur le choix d'un arbitre. À défaut d'entente, l'arbitre est nommé par le Ministère du Travail.
- i) Dès sa nomination, l'arbitre convoque les parties à une audition qui doit avoir lieu dans la mesure du possible dans les quinze (15) jours de sa nomination. Lors de l'audition, chaque partie présente son point de vue et explique au tribunal le contenu et le pourquoi de ses offres finales. À cet effet, elles peuvent mettre en preuve tout élément pertinent.
- j) Dans les trente (30) jours de l'audition, l'arbitre choisit la plus raisonnable parmi les offres finales soumises, et l'arbitre informe les parties de l'offre qui a été retenue comme règlement des points en litige de la convention.
- k) L'arbitre ne peut faire aucune modification à l'offre qu'il sélectionne, et ladite offre doit être sélectionnée dans son entier, sur la base de son contenu intégral. La décision de l'arbitre constitue la nouvelle convention.
- l) Nonobstant la présente annexe, si les parties en arrivent à un règlement de la convention, après que la procédure d'arbitrage des offres finales ait été

amorcée, mais avant que l'arbitre rende une décision, le tribunal homologue ledit règlement, qui est alors réputé accepté et qui constitue la nouvelle convention.

m) Les parties conviennent que la présente annexe est une formule unique et exceptionnelle, et que les parties retourneront à la formule usuelle de négociation pour l'avenir, à moins qu'elles ne s'entendent pour utiliser toute autre formule.

n) Les parties conviennent que pendant la durée de la paix industrielle, des négociations, de l'arbitrage des offres finales, ainsi que pendant la durée de la convention imposée par l'arbitre, il n'y a pas de grève, de lock-out, de piquetage, de boycottage, ni de ralentissement de travail »<sup>11</sup>.

Enfin, comme vous avez pu le constater autant au niveau national que dans le secteur de l'alimentation, les clauses en lien avec les mécanismes de gestion de l'entente sont loin d'être une disposition privilégiée lors de la négociation des conventions collectives.

---

<sup>11</sup> (Convention collective entre 6916244 Canada Inc. (IGA EXTRA) et Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 486, [FTQ], 2008-2011).

## CONCLUSION

Le présent mémoire avait pour but d'analyser les effets de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du travail locales. D'une part, le premier chapitre a montré les nombreux changements qui caractérisent l'environnement des acteurs des relations du travail. Désormais, il faut s'adapter à l'intensification de la concurrence internationale, l'accélération des changements technologiques et la déréglementation des marchés en adoptant diverses stratégies, etc. En réaction à ces transformations, nous avons observé que les acteurs ont déployé des stratégies nouvelles et les employeurs, souvent privilégiés en termes stratégiques dans ce nouvel environnement mondialisé a initié les principaux changements en relations du travail : il a été en mesure soit d'imposer le changement en exploitant au maximum son rapport de force (menacer grâce à la délocalisation) ou bien miser sur la coopération (Boivin, 1998). D'autre part, dans ce contexte, l'État a aussi procédé à l'abolition de la durée des conventions collectives auparavant fixée à une durée maximale de 3 ans ce qui fut l'objet privilégié de notre mémoire.

Ainsi, dans cette dernière section du mémoire, nous ferons état des apports théoriques et pratiques de notre recherche et nous aborderons également les limites de cette dernière. Enfin, nous dresserons des pistes de recherches futures.

### Les apports théoriques de la recherche

Notre recherche, de nature qualitative, a permis de faire avancer les connaissances sur le plan théorique. La plupart des recherches en lien avec notre sujet étaient plutôt à caractère quantitatif. En effet, ces connaissances étaient plutôt limitées pour ce qui est des recherches qui traitent directement des effets de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du travail. Nous avons effectivement fait le point sur les impacts de la durée des conventions collectives sur plusieurs dimensions des relations du travail, autant le déroulement de négociation, que le conflit ou même les

ententes. Nous croyons donc que ce mémoire apporte de nouvelles connaissances aux travaux antérieurs qui ont été mené sur la question.

Notre recherche permet d'apporter un éclairage nouveau sur des constats et des tendances décrites dans la littérature en relations du travail. Nos constats montrent en effet que l'allongement de la durée des conventions collectives n'est pas nécessairement lié à l'adoption d'une stratégie de négociation intégrative. Le choix de la stratégie de négociation est davantage fonction des enjeux et du climat des relations du travail. Des liens ne peuvent pas non plus être établis entre la durée des conventions collectives et le degré de confiance entre les parties lors de la négociation, l'atmosphère de bonne foi et le respect des engagements de chacune d'entre elles. Les représentants patronaux et syndicaux s'entendent pour dire qu'il s'agit plutôt d'une relation basée sur l'historique des relations du travail. Enfin, pour ce qui est du déroulement de la négociation, plusieurs nouveaux constats, non anticipés sont ressortis. Le fait de négocier une convention collective de longue durée fait que le déroulement de la négociation en question se complexifie. Il faut prendre beaucoup plus de temps pour le renouvellement de la convention collective.. Par contre, les représentants patronaux et syndicaux considèrent que les coûts liés à la négociation peuvent être moins importants. Du côté syndical en particulier, il semble que les conventions collectives de longue durée permettent de confier un plus grand nombre d'unité d'accréditation à un conseiller, ce qui permet par le fait même de diminuer les ressources nécessaires pour la négociation. Un autre point qui fut inattendu concerne le levier de pouvoir du syndicat. Si historiquement, les employeurs devaient bonifier les ententes s'ils souhaitent adopter des conventions collectives dont la durée excédant celle prévue par la loi (3 ans), il semble que la réalité soit fort différente maintenant. En fait, nous avons vu que l'allongement de la durée des conventions collectives s'opère alors qu'aucune obligation de contenu ne s'impose aux parties. De plus, il semble que seul l'employeur soit le seul à réellement pouvoir forcer la réouverture de la convention collective s'il éprouve des problèmes avec son contenu, souvent pour des questions de compétitivité ou de flexibilité. Certains répondants syndicaux ont reconnu que l'adoption d'entente de longue durée les désavantage en termes de pouvoir alors que pour d'autres, le fait de pouvoir refuser les changements

souhaités par l'employeur les avantage. Enfin, nous avons observé le risque de voir la fougue syndicale diminuer au cours d'une convention collective de longue durée. La fougue syndicale semble se perdre lors d'une convention collective de longue durée et le sentiment de sécurité tant attendu ne serait en fait qu'illusoire vu la menace de fermeture et de délocalisation possible à tout moment pour l'employeur.

En lien avec la question du conflit industriel et du climat de relations industrielles, nous constats montrent une augmentation du nombre de griefs lors des périodes de renouvellement des conventions collectives de longue durée et de maraudage, les salariés étant plus revendicateurs et les représentants syndicaux souhaitant montrer leur engagement à les défendre. Les représentants patronaux et syndicaux s'entendent également pour dire qu'il ne serait pas dans leur avantage d'utiliser la grève ou le lock-out dans le contexte d'aujourd'hui. Le syndicat mentionne par contre, que cela reste une option, mais seulement pour une bataille de principe (ex : conserver des acquis de longue date). Pour ce qui est des autres indicateurs soit le taux de roulement, l'absentéisme, mesures disciplinaires et jours-personnes perdus pour accident de travail, les parties s'entendent pour dire qu'il n'y a pas de lien à établir avec la durée plus longue d'une convention collective. Donc, on pourrait dire qu'une convention collective de longue durée ne diminue pas le nombre de conflits, pas plus qu'elle pourrait transformer la manifestation de ceux-ci. Pour continuer sur le thème de la déconflictualisation des relations du travail, nous voulions aussi faire ressortir la présence d'un lien entre la durée des conventions collectives et la qualité de la communication, l'écoute, la circulation de l'information, la résolution de problèmes et le travail conjoint. Pour les représentants patronaux, la durée n'est pas un élément déterminant et cela dépend davantage des gens qui sont en place et du degré d'ouverture des parties. Les représentants syndicaux ont pour leur part expliqué les problèmes en lien avec les communications inter-organisationnelle par le fait que la structure décisionnelle des entreprises est centralisée au siège social qui est situé hors Québec. Cela crée une différence dans la négociation puisqu'il y a un choc culturel et une mentalité très différente entre les acteurs. Par contre, les parties sont en accord sur le fait que les comités (organisation du travail, relations du travail, griefs, etc.) sont indispensables lors d'une convention collective de longue durée.

Nous avons donc été capables d'établir un lien positif entre l'augmentation des comités et les conventions collectives de longue durée puisque cela permet aux parties de s'adapter à un marché qui est en constante évolution.

Pour terminer, certains constats ressortent de notre étude en lien avec les ententes et règles conventionnelles. Tout d'abord, nous pouvons établir un lien positif entre les ententes locales et les lettres d'ententes et une convention collective de longue durée. Les parties sont en accord avec le fait que l'allongement de la durée des conventions collectives va nécessairement avoir pour effet que nous allons retrouver plus de lettres d'entente. Pour ce qui est des arrangements locaux, les parties ne verraient aucun lien possible avec la durée de la convention collective plus longue. Et pour ce qui est des clauses de la convention collective, les parties s'entendent également pour dire qu'ils n'ont pas observé de changements majeurs au niveau du contenu de la convention collective à part le fait qu'il y ait une plus grande présence de clauses de réouverture pour les conventions collectives de longue durée.

Pour vérifier ce constat, nous avons fait la comparaison du contenu de conventions collective de courte et de longue durée dans le secteur de l'alimentation. Nous souhaitons en fait vérifier si les ententes de longue durée avaient tendance à intégrer davantage les dispositions typiques des contrats sociaux au début des années 1990 (la transparence économique et de gestion, la participation à la gestion, un programme de qualité totale, la formation, la flexibilité dans l'organisation du travail, la stabilité de l'emploi, les mécanismes de gestion de l'entente). Nos résultats montrent que pour l'ensemble des clauses étudiées, la proportion des conventions collectives de longue durée qui les ont adoptées est plus faible que pour celles de courte durée. Ce résultat est d'autant plus étonnant puisqu'il est contraire à l'essence même du projet de déplaçonnement des conventions collectives. Nos résultats s'apparentent donc à ceux de Mayer (1999) et reflètent un pouvoir plus faible de la partie syndicale, cette dernière n'ayant pas été en mesure d'obtenir des gains pour s'assurer de bien se positionner comme acteur et d'obtenir des gains notamment en matière de sécurité d'emploi.

## Les apports pour la pratique

Cette recherche est intéressante pour tous les milieux de travail qui comporte une convention collective et surtout pour les acteurs qui s'y retrouvent. Cette recherche se démarque d'autant plus que la situation du Québec semble en marge de la tendance généralement observée en Amérique du Nord en regard de la durée des conventions collectives. Étant la recherche la plus récente sur la question de l'allongement de la durée des conventions collectives, elle suscitera sans doute de l'intérêt auprès des chercheurs qui s'intéressent aux transformations des relations du travail et aux nouvelles dynamiques marquant la sphère de la négociation collective.

Cette recherche est intéressante pour les syndicats, lesquels disposent maintenant de plus d'informations sur le phénomène de l'allongement de la durée des conventions collectives et l'effet qu'il aura sur les relations du travail locales en entreprise. Cela pourra leur permettre de revoir leurs stratégies et d'aborder ce sujet qui est encore d'actualité puisque toujours très répandu au Québec. Plusieurs résultats révélés dans cette étude pourraient pousser les syndicats à optimiser la durée idéale que devrait être une convention collective.

Deuxièmement, cette recherche peut aussi être utile pour l'acteur patronal. Ce dernier sera en mesure d'obtenir des informations intéressantes quant aux perceptions des syndicats. Cette recherche pourra également le pousser à analyser les coûts réels qu'engendre la négociation d'une convention collective de longue durée.

Enfin, cette recherche est intéressante puisqu'elle apporte une analyse du contenu des conventions collectives de courte durée comparativement à celles de longue durée dans le secteur de l'alimentation. Elle fait un lien avec les 7 caractéristiques qui devaient se retrouver dans les « contrats sociaux » à l'époque.



Bref, ce mémoire nous permet de voir l'impact qu'a eu le déplaçonnement de la durée des conventions collectives sur le contenu de celles-ci et sur les relations du travail locales en entreprise.

### Les limites de la recherche

Comme toute recherche empirique, cette étude comporte certaines limites. Les deux limites principales sont la structure de la preuve et la population de laquelle nous avons extrait nos données.

Pour commencer, l'étude de cas est en soi la méthode à privilégier et la plus appropriée lorsqu'il s'agit de documenter des phénomènes nouveaux ou très peu documentés (Roy, 2003), comme c'est le cas pour notre projet. Par contre, il faut tout de même être conscient qu'elle comporte certaines limites. Comme le mentionne cet auteur : « elle est onéreuse en temps, tant pour le chercheur que pour les participants. Ensuite, la validité externe pose problème. Une étude de cas peut difficilement être reproduite par un autre chercheur. Finalement, elle présente des lacunes importantes quant à la généralisation des résultats. En effet, il y a peu de chances d'avoir suffisamment d'études d'autres cas exactement comparables pour rendre les conclusions applicables à toute une population » (Gagnon, 2012). Lors de la collecte de données, nous avons pris soin d'interroger assez de candidats pour avoir un éventail de réponses représentatif de la réalité. Nous avons reproduit chacune des entrevues avec soin pour ne pas laisser pour compte un détail qui pourrait faire toute la différence. Lors de l'analyse des données que nous avons recueillies sur le terrain, nous avons ensuite comparé ces dernières à des hypothèses de recherche fondées sur ce qui nous avait été révélé dans une revue de littérature exhaustive du sujet, réalisée juste avant. Dans l'étude de cas il y a toujours un risque de généralisation des résultats et de la reproduction des analyses. Aussi, les limites de l'étude se font ressentir au niveau de la validité externe puisqu'il demeure difficile de pouvoir généraliser les observations à d'autres objets ou contextes (Bardin, 2003). La limite dans ce cas-ci est que nous avons choisi qu'une seule entreprise, québécoise, dans le secteur de l'alimentation et nous sommes conscients que nous ne pourrions étendre les

résultats à l'ensemble des entreprises québécoises. Par contre, la méthodologie que nous utilisons permettra sans aucun doute de fournir une explication plausible et cohérente de la logique des parties en matière de relations du travail suite à la conclusion d'une convention collective de longue durée. Cette explication pourra servir de base pour analyser d'autres cas.

Une deuxième limite dans notre étude est en lien direct avec l'analyse du contenu des conventions collectives de courte et de longue durée dans le secteur de l'alimentation. L'échantillon que nous avons prélevé au hasard est de 10 % soit 139 conventions collectives dans une population de 1397 conventions collectives en vigueur au mois de mai 2010. Pour obtenir un portrait plus exhaustif de la réalité et minimiser les risques de mauvaise interprétation, il aurait fallu étudier un plus grand nombre de conventions collectives. Or, pour des questions de faisabilité, nous avons privilégié un échantillon, que nous considérons tout de même représentatif de la population ciblée.

#### Recommandations pour les recherches futures

Nous croyons que plusieurs pistes pourraient être intéressantes à aborder en vue d'élargir l'éventail de connaissances sur notre objet de recherche. Tout d'abord, il pourrait être intéressant de prendre l'analyse de contenu des conventions collectives dans le secteur de l'alimentation que nous avons effectuée et d'analyser un plus grand échantillon en guise de comparaison. Puisque plus nous effectuons des recherches sur ce sujet et plus nous aurons des résultats de plus en plus précis.

Pour ce qui est des différents acteurs que nous avons questionné en lien avec les effets de l'allongement de la durée des conventions collectives sur les relations du travail locales en entreprise dans le secteur de l'alimentation, et dans l'entreprise ciblée, plusieurs pistes ont suscité notre intérêt en matière de réflexion. Nous avons observé que plus les conventions collectives sont longues, plus cela complexifie le déroulement des négociations puisque plus le nombre d'enjeux à régler augmente. Nous croyons qu'il

serait intéressant d'évaluer les coûts de négociation d'une convention collective de longue durée comparativement à celle d'une courte durée puisque les acteurs patronaux et syndicaux croient que la négociation d'une C.C. de longue durée diminue les coûts liés à la négociation. Une autre piste qui serait intéressante à approfondir est le fait que la négociation de C.C. de longue durée pourrait mener à une diminution du levier de pouvoir du syndicat. La partie syndicale qui renonce au droit de grève et qui promet une paix industrielle versus la partie patronale qui conserve tout de même le pouvoir (la menace) de délocalisation ou alors d'effectuer les investissements prévus ailleurs supprimerait le critère de stabilité d'emploi recherché par le syndicat lors de la signature d'une C.C. de longue durée. On ferait face à un faux sentiment de sécurité et de stabilité? Enfin, une autre piste qui serait intéressante à analyser est l'impact des conventions collectives de longue durée sur la fougue syndicale. Il faudrait donc pousser plus loin l'analyse de ces pistes dans des recherches subséquentes de manière à vérifier empiriquement ces relations.

Pour boucler la boucle, il serait pertinent d'étendre ces résultats et pousser l'analyse à plusieurs entreprises du secteur de l'alimentation pour nous donner un portrait de la situation de ce secteur au Québec.

## BIBLIOGRAPHIE

BAKKE, E. W. 1947. *Mutual Survivals*. New Haven, Université Yale: Labor Management Center.

BARDIN, Laurence. 2003. *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, 10<sup>ème</sup> édition, collection Le Psychologue, 296 p.

BAZINET, A.-S. (1999). Les impacts de la négociation raisonnée sur le climat des relations industrielles. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal, p1-171.

BÉRARD, Claude, 1994a « La durée des conventions collectives : la portée légale des « contrats sociaux », *Info ressources Humaines*, Volume 17, numéro 6 (février, mars), 21-22.

BÉRARD, Claude, 1994b « La durée des conventions collectives : la portée légale des « contrats sociaux », *Info ressources Humaines*, Volume 17, numéro 6 (février, mars), 25-26.

BERGERON, Jean-Guy et Paquet, Renaud. 2006. *La négociation collective*, Montréal : Gaétan Morin.

BERNATCHEZ Jean C. (2003) La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer, PUQ, Québec, 501 p.

BETTACHE, Mustapha. 2003. *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*. Résumé du rapport d'enquête, Ministère du Travail, 37p.

BLOUIN, R. et Morin, F., *Arbitrage des griefs*, 1986. Montréal: Les Éditions Yvon Blais Inc., 1986, 554p

BOIVIN, Bourque, Poitras, Vallée & Thuderez, 2007. « Séminaire international : Enjeux et transformations de la négociation sociale », jeudi 5 avril 2007.

BOIVIN, Jean. 1998. « La négociation raisonnée, élément d'une stratégie de changement dans les relations industrielles de l'entreprise », dans P. Deschênes, A. Briand et R. Bourque, dir. *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*, Montréal : Presses de l'Université du Québec (Collection « Organisations en changement »), 15-39.

BOMBARDIER (2010) - Rapport T3. « Troisième rapport trimestriel », 55p.

BOUDREAU, C. et Arseneault, A. 1994. La recherche qualitative : une méthode différente, des critères de scientificité adaptés, *Recherche Qualitative*, 10: 121-137.

BOURQUE Reynald, Guylaine Vallée. 1994. « Contrats sociaux : ententes de partenariat ou ententes de longue durée? Inventaire et analyse juridique », *Info Ressources humaines*, Volume 17, numéro 6 (février, mars), 16-20.

BOUTET, P. 2004. *Rapport sur les conventions collectives de longue durée de 1994 à 2002*, Québec, Ministère du Travail, Direction de la recherche et de l'Innovation.

CHAYKOWSKI, R. et Gunderson, M. 2002. "North American Labour Policy Under a Transformed Economic and Workplace Environment." Dans G., Murray, J. Belanger, A. Giles, and P-A Lapointe, dir., *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London: Continuum, 181- 211.

CHERRY, Normand, 1993. *Mémoire au Conseil des Ministres du Gouvernement du Québec*, Sujet : Modifications au Code du travail (29 septembre).

Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale au Québec (C.A.M.A.Q). 2008. « Les grands forums de l'aérospatiale : des défis inédits face à une nouvelle réalité », 12p.

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (2005) : Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME, Chapitre 7 : relations de travail, fiche technique, 2p.

Confédération des syndicats nationaux (CSN). 2000. Mémoire sur l'application des articles 2 et 4 de la Loi modifiant le Code du travail adoptée par l'Assemblée nationale le 11 mai 1994 - Les conventions collectives de longue durée:les constats de la CSN,

Conseil du Patronat du Québec (CPQ). 2000. Commentaires du conseil du patronat du Québec sur le rapport sur l'application des articles 2 et 14 de la loi modifiant le code du travail, Chapitre 6 des lois du Québec de 1994, 7p.

COOKE, W.N. (1990), Labor-management Cooperation, Michigan, Kalamazoo.

CORPORATION PROFESSIONNELLE DES CONSEILLERS EN RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC, 1992. Relations du travail : nouvelles pratiques, Rapport du comité de travail de la corporation des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec.

CPQ, Commentaires sur le projet de loi 116 modifiant le code du travail, février 1994.  
Crozier, Michel, Le phénomène bureaucratique. Paris, Seuil, 1964. Crozier, Michel et Friedberg, E., L'acteur et le système. Paris, Seuil, 1977. CSN, Petit guide sur les cercles de qualité: une «baloune» patronale?. Montréal, CSN, 1987.

CRAIG, A.W.J. (1975). « A Framework for the Analysis of Industrial Relations Systems », dans B. Barrett, E. Rhodes, et J. Beishon (dir.) *Industrial Relations in the Wider Society*. London: Collier Macmillan, pp.8-20

C.S.M.O.C.A. 2005. Emploi Québec : «Étude des besoins de formation dans les entrepôts du secteur de la distribution alimentaire», octobre 2005, 48p.

C.S.M.O.C.A. 2006. Emploi Québec : «Une solution québécoise aux enjeux actuels du marché du travail, La force du partenariat, Les comités sectoriels de main-d'œuvre», 40p.

C.S.M.O.C.A. 2009. « Portrait de l'industrie : document d'information, commerce de l'alimentation », 14p.

C.S.N., 1993. « Les ententes de longue durée : une mesure d'exception pour la relance d'une entreprise », Conseil Confédéral, (2 novembre).

C.S.N. 1993a. « Analyse de la C.S.N. sur l'éventuel projet gouvernemental d'amendements au Code du travail du Québec relatifs à la durée des conventions collectives », Conseil Confédéral (2 novembre).

C.S.N. 1993b. « Analyse du projet de loi 116 modifiant le Code du travail », Conseil Confédéral (21 novembre).

CUTCHER-GERSHENFELD, J. 1991. « The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, no 2, 241-260.

DASTMALCHAIN, A., Adamson, R. & Blyton, P. 1986, « Developing a measure of industrial relations climate », *Relations Industrielles* vol. 41, no 4, 738-757.

DASTMALCHAIN, A., Blyton, P. and Adamson, R. 1991. *The Climate of Workplace Relations*. Routledge : London.

DION, Gérard. 1986. Dictionnaire canadien des relations du travail, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2e édition.

DRAPEAU, M. 2004. « Les critères de scientificité en recherche qualitative », Vol. 10, no 1, p.79-86.

DRAPEAU, M., et Letendre, R. (2001). De la rigueur en recherche qualitative. *Recherches Qualitatives*, 22, 73-92.

DUNLOP, J.T. (1958). *Industrial Relations Systemns*. New York: Holt.



EUROFOUND. 2009. Eurofound - a tripartite EU agency - provides expertise on living and working conditions, industrial relations and managing change in Europe [en ligne], Adresse URL : <http://www.eurofound.europa.eu/>. Page consultée le 16 septembre 2009.

FEUILLE ET WHEELER, 1981. « Will the real industrial conflict please stand up? in U.S. Industrial Relations 1950–1980: A critical assessment », Madison, WI:IRRA., pp. 255–291.

.

FISHER, R. et Ury, W. 1981. *Getting to Yes*. Boston: Houghton Mifflin Company.

FOLLETT, Mary Parker. 1951. *Creative Experience*. New York : Peter Smith.

FTQ. 1999. Mémoire de la FTQ sur les normes du travail en matière de disparités de traitement (projet de loi no 67) présenté devant la Commission de l'économie et du travail, septembre 1999, 10p.

GAGNON, 2012. « L'étude de cas comme méthode de recherche », 2<sup>e</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, 2012, 146p.

GAVARD-PERRET et coll. 2008. *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Paris : Pearson Education, Août 2008, 400p.

GRANT, M. et Paquet, R. 1998. « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée – Implantation et maintien », dans P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et Briand (sous la direction de), *Négociations en relations du travail. Nouvelles approches*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 41-68.

GRANT, Michel, Rainville, Frédéric et Renard, Laurent. 1998. « L'impact des ententes de longue durée sur la formation des travailleurs dans les entreprises au Québec ». *Cahiers du CRISES*, no. 9806.

GUBA, E. (1981). Criteria for assessing the truthworthiness of naturalistic inquiries. *Education, Communication and Technology*, vol. 29, pp. 75–91.

HEBDON, Robert (2005) "Toward a Theory of Workplace Conflict: The Case of U.S. Municipal Collective Bargaining", , Vol. Iss: 14, pp.33 - 65

HEBDON, Robert and Robert Stern (1998). "Do Public Sector Strike Bans Really Prevent Conflict?", *Industrial Relations*, July, 2003, pp. 493-512.

HÉBERT. Gérard, Reynald Bourque, Anthony Giles, Michel Grant, Patrice Jalette, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée, *La convention collective au Québec*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 2003, 432 pages.

HUSELID, M. A. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, 635–672.

ICHNIOWSKI, C. 1986. « The Effects of Grievance Activity on Productivity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, no 1, 75-89.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (20 Avril 2010). [en ligne], Adresse URL : <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/liste.htm>

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2009). [en ligne], Adresse URL : <http://www.stat.gouv.qc.ca/>

INVESTISSEMENT QUÉBEC. 2009. Les avantages d'investir au Québec : Le Québec, un milieu d'affaires dynamique et profitable. Québec.

INVESTISSEMENT QUÉBEC, 2009. «Rapport annuel 2009», 176 pp.

IUS LABORIES. 2009. *Providing legal solutions for your HR Issues-Globally* [en ligne], Adresse URL : <http://www.iuslaboris.com/>. Page consultée le 2 septembre 2009.

JALLETTE, P. et coll. (2010). « La convention collective au Québec », 2<sup>e</sup> édition, éditeur gaëtan morin, 488p.

JALLETTE, P. et Laroche, M. (2010a). « Organisation du travail et de la production ». Dans Jalette, P. (dir.). *La convention collective au Québec*. Montréal : Éditions Chenelière Éducation.

JALLETTE, P. et M. Laroche. (2010b). « Conclusion : Tendances et orientations de la convention collective ». Dans Jalette, P. (dir.). *La convention collective au Québec*. Montréal : Éditions Chenelière Éducation.

JALETTE, P. et M. Laroche (2010c) CRHA (2010). «L'incessante adaptation des conventions collectives au Québec», *Effectif*, volume 13, numéro 5, (novembre/décembre 2010).

JALETTE, P. 1997. The Impact of Human Resource Management and Industrial Relations Practices on the Organizational Performance of Credit Unions in Québec. Human Resources Development Canada, Applied Research Branch, Strategic Policy, Working Paper W-97-6E.

JALETTE, P. et coll. 2005. *Relations du travail au Québec : bilan et perspectives d'avenir*. Rapport du comité de travail spécial de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

JALETTE, P. (2002), «Ça coûte cher quand le climat de travail n'est pas au beau fixe!», *Effectif*, Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, avril-mai, 36-39.

JALETTE, P. et Bergeron, J.-G. 2002. « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Revue Relations industrielles* , vol. 57, no 3, 542-568.

JALETTE, P., Bourque, R. et Laroche, M. 2008. «Les relations du travail au Québec : évolution et perspective», *Effectif*, vol. 11, no.2, avril-mai, 10-17.

JALETTE, P. 1997. « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PH. D.) en relations industrielles, Novembre 1997, 420 p.

JAMES, L. et A. JONES (1974), "Organisational Climate : A review of Theory and Research", Psychological Bulletin, vol. 81, n°12, pp. 1096-1112

KATZ, H. C., T. A. KOCHAN et M. R. WEBER. 1985. « Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness ». *Academy of Management Journal*, vol. 28, no 3, 509–526.

KATZ, H. C., T. A. KOCHAN et K. GOBEILLE. 1983. « Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs : An Interplant Analysis ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 37, no 1, 3–17.

KERR, 1964. « Labor and management in industrial society. New York: Doubleday ».

KOCHAN, T. A., H. C. KATZ et R. B. MCKERSIE. [1986] 1994. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : ILR Press.-Darcimoles, 1995

KOCHAN, T. A., Katz, H.C. et McKersie, R.B. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.

KOCHAN, T., Katz, H. 1988. *Collective bargaining and industrial relations*. Homewood, Illinois: Irwin.

LABROSSE, Alexis, Larente, Gabrielle et Bélanger, Katia (2011). «Les arrêts de travail au Québec. Bilan de l'année 2011», Ministère du travail 2011, 19pp.

LAROCHE, Mélanie. 2008. « La restructuration des entreprises du vêtement pour hommes au Québec : une trajectoire particulière ». *Management international*, vol. 12, numéro spécial.

LAROCHE, Mélanie. (2012), Action collective patronale sur fond de crise: vers une reconfiguration du modèle associatif. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 49: 271–291.

LAROCHE, Mélanie (2013). «La concertation dans les milieux de travail au Québec : quels impacts dans les accords négociés?», *Regard sur le travail*, volume 9, numéro 2, (printemps 2013), 14pp.

LE CORRE, 1994. « Projet de loi 116 : l'intervention inappropriée de la Commission des droits de la personne du Québec », *Info Ressources Humaines, Volume 17, numéro 6* (février, mars), 23-24.

LESSARD-HÉBERT, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1990). *Recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal: Agence d'Arc.

MASCHINO, D., Boivin, J-F., et Laflamme Renée. 2001. « Les conventions collectives de longue durée dans le contexte des nouvelles approches en relations du travail au Québec », Ministère du travail, APEC, 32p.

MASCHINO, D., Étienne, R-M., Lapierre, J., et Boivin, J-F. 2002. *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives*. Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux. Direction des innovations en milieu de travail.

MAYER, Danièle. 1999. «Étude comparative des conventions collectives de longue durée avant et après la loi 116 », Mémoire, septembre 1999, 143p.

MAYER, D. et Bourque, R. 1999. « Le contenu des conventions collectives de longue durée au Québec de 1994 à 1996 », *Nouvelles formes d'emploi et diversification de la main-d'oeuvre*, Association canadienne des relations industrielles (ACRI) à son XXXVIe congrès, p. 169.

Mémoire de la FTQ, (1999), sur les normes du travail en matière de disparités de traitement (projet de loi no 67) présenté devant la Commission de l'économie et du travail.

MERRIAM, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey Bass.

MÉTRO, 2009. « Métro la force d'une marque », *Rapport annuel*.



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC. 2010. *Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec*, [en ligne], Adresse URL : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/accueil> Page consulté le 16 avril 2010.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU CANADA. 2001. *Pour un milieu de travail à l'abri des conflits et du harcèlement*, Politique du ministère de la justice, Prévenir les conflits et éliminer le harcèlement.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE. 1993. *Un modèle d'entente de partenariat : le contrat social en entreprise*, 17p.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INNOVATION ET EXPORTATION DU QUÉBEC. 2010. *Ministère du développement économique, Innovation et Exportation du Québec*, [en ligne], Adresse URL : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/>. Page consultée le 16 avril 2010.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2000. Rapport sur l'application des articles 2 et 14 de la loi modifiant le code du travail adoptée par l'assemblée nationale le 11 mai 1994 : La durée des conventions collectives , 51p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2001. Au Ministère du travail, des spécialistes en relations du travail au service des parties , 16p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2002. La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives : enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux. Québec : Direction des innovations en milieu de travail.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2003. La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec : Résumé du Rapport d'enquête. Direction des innovations en milieu de travail, 37p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2004. *Bilan des relations du travail au Québec en 2003*. Direction de la recherche et de l'évaluation.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2008. Information statistique sur le travail tirée du système de collecte de données du ministère du Travail du Québec, Direction de l'information sur le travail, p.6.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2009. *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2008*, Direction de l'information sur le travail, juin 2009, 194p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2013. *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2012*, Direction de l'information sur le travail, septembre 2013, 226p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2014. *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2013*, Direction de l'information sur le travail, juin 2014.

MINISTÈRE DU TRAVAIL. 2014. *Information statistique sur le travail* « Information statistique tirée du système de collecte de données du ministère du Travail du Québec », Direction de l'information sur le travail, janvier 2014, 17p.

MINTZBERG, H. 1994. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod.

MINTZBERG, 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Simon and Schuster, 1994, 458 p.

MORIN, Fernand et BLOUIN Rodrigue : *Arbitrage des griefs*. Montréal, Les Éditions Yvon Blais, 1986, 554 pp

MORIN, E. M., A. SAVOIE et G. BEAUDIN. 1994. *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

MUCHIELLI, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

MURRAY, G. 2001. « Les transformations de la représentation collective au Québec ». Dans J. Bernier et coll. (dir.), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*. Actes du LVI<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de l'Université Laval. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

NOISEUX, Y. 2008. *Travail atypique et syndicalisme au Québec : une sociologie des absences et des émergences*. Thèse de doctorat, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal.

OCDE (2011). «Base de données sur l'emploi», Adresse URL : <http://www.oecd.org/fr/emploi/emp/basededonneesdelocdesurlemploi.htm>

PAYETTE, Suzanne (2008). «De longues conventions collectives pour étirer la paix», *La Presse*) Adresse URL : <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-691574-de-longues-conventions-collectives-pour-etirer-la-paix.php>

POUPART, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires (1997). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.

RESSOURCES NATURELLES CANADA. 2010. *À propos de l'énergie renouvelable*, [en ligne], Adresse URL : <http://www.nrcan-rncan.gc.ca/eneene////////renren/aboaprrren-fra.php>. Page consultée le 24 avril 2010.

RESSOURCES NATURELLES ET FAUNE DU QUÉBEC. 2010. *L'Hydroélectricité*, [en ligne], Adresse URL :

<http://www.mrnf.gouv.qc.ca/energie/hydroelectricite/index.jsp>. Page consultée le 20 avril 2010.

RIDDEL, C. W. 1986. *Les relations de travail au Canada*, Ottawa : Ministère des Approvisionnements et Services.

ROBERGE, Véronique. 1995. *L'impact de la médiation pré-arbitrale des griefs : une étude de cas en milieu hospitalier québécois*. Mémoire de maîtrise, Montréal, Faculté des études supérieures, Université de Montréal.

ROBERT, P. Rey-DeBove, J. et Rey, A. 2008. Le Nouveau Petit Robert de la langue française.

ROY, S. N. 2003. L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (4e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec, 159-184.

SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC. 2009. *Description des données*, [en ligne], Adresse URL : <http://www.msss.gouv.qc.ca/statistiques/brss/definiti/index.php>. Page consultée le 11 mars 2009.

SEXTON, J. 2001. *Initiation à la négociation collective*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

SHAWL, Roger. 1996. « La durée des conventions collectives », *Le marché du Travail*, Volume 17, numéros 7 et 8, page 10.

SIMARD, Louis-Phillippe. *Historique des négociations collectives des magasins d'alimentation de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Mémoire de maîtrise, Université de Laval.

SLITCHER, S. (1947). The challenge of industrial relations, Ithaca, Cornell University Press.

STATISTIQUE CANADA (10 Mai 2009). [en ligne], Adresse URL : <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html>

STATISTIQUE CANADA, Galarneau Diane (2005). «L'écart salarial entre employés temporaires et permanents», *Perspectives* (Janvier 2005), 20pp.

SYNDICAT PROFESSIONNEL DES INGÉNIEURS D'HYDRO-QUÉBEC (24 avril 2010). *Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec*, [en ligne], Adresse URL : <http://www.spihq.qc.ca/>

THORNICROFT, W. (1993). "Does Labor Climate Matter?", 1992 Canadian Industrial Relations Proceedings, Fredericton, pp. 69-81.

TREMBLAY, J.F. et Paquet, R. 2003. *La négociation basée sur les intérêts sous la loupe*. Document de recherche du CEREST, Université du Québec en Outaouais.

TURCOTTE, Mario. 2006. Mémoire : Une négociation collective à dominante intégrative : Le cas de l'Union des Producteurs Agricoles (UPA), 143p.

VALLÉE, G. 1989. École de relations industrielles, Université de Montréal, Relat. Ind., vol. 44, no 3, 1989, 12p.

VALLÉE, G. (1989). « La convention collective et les arrangements négociés au Québec », Travail et Emploi, 1989, no. 41, pp.50-56.

WALTON, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J.E. et McKersie, R.B. 1994. *Strategic Negotiations*. Boston : Harvard Business School Press.

WALTON, R. E. et McKersie, R.B. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiation*. New York: McGraw-Hill.

YIN R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. 2ème édition., Applied Social Research Methods Series, vol. 5. London : Sage Publications.